

Євген Леонідович ГРИНЬ

кандидат наук з державного управління, здобувач,
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра
Василенка
E-mail: hryn.evhen2014@gmail.com

**ВИБІР Й ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Гринь, Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві [Текст] / Євген Леонідович Гринь // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 33–38. – ISSN 2415-8453

Анотація. У статті узагальнено та згруповано методи подолання опору персоналу змінам, проаналізовано їх переваги та недоліки. Визначено, що найбільш пріоритетними є: інформування, переговори, залучення, підтримка, маніпулювання та кооптація, примушення, попередній аналіз причин, навчання. Виокремлено методи, що використовуються для подолання індивідуальних, групових та організаційних бар'єрів опору змінам.

Ключові слова: опір змінам, організаційні зміни, методи подолання опору, причини опору персоналу, готовність персоналу до змін.

Yevhen Leonidovich HRYN

Ph.D. in Public Administration, applicant,
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture
E-mail: hryn.evhen2014@gmail.com

**CHOICE AND SUBSTANTIATION OF METHODS TO OVERCOME RESISTANCE PERSONNEL
CHANGES AT THE ENTERPRISE**

Abstract. The article summarizes and groups the methods of overcoming staff resistance to changes, analyzes their advantages and disadvantages. It is determined that the most priority are: informing, negotiating, engaging, supporting, manipulating and co-opting, coercion, preliminary analysis of causes, learning. The methods used to overcome the individual, group and organizational barriers of resistance to changes are singled out.

Keywords: resistance to changes, organizational changes, methods of overcoming resistance, reasons of personnel resistance, staff readiness for change.

JEL classification: D 21

Вступ

За приблизними оцінками [1] близько 70% планових організаційних змін зазнають невдачі. Існує безліч причин невдалого впровадження організаційних змін, що підтверджує те, що опір змінам є однією з головних проблем, що стоять на шляху розвитку підприємства. Тому, незалежно від характеру організаційних змін – зміни в структурі підприємства, зміни в стилі управління та корпоративної культури, створення нового продукту, нововведення в стимулюванні тощо – їх впровадження, як правило, стикається з тією чи іншою формою опору персоналу. Отже, особливої актуальності

© Євген Леонідович Гринь, 2018

набуває розуміння причин опору персоналу організаційним змінам і застосування ефективних методів його подолання.

Проблема управління організаційними змінами піднімається в роботах дослідників менеджменту, серед яких Т. Андрєєва, Р. Бухбіндер, Р. Кіган, Л. Лейхі, М. Фаєрман, Р. Маурер [1–5]. У зарубіжній та вітчизняній літературі існують різні підходи до розуміння природи опору організаційним змінам, узагальнюючі які слід зауважити, що опір змінам – це комплексний феномен, що включає в себе як психологічні механізми і обумовленість, так і поведінкові ознаки, що визначають спрямованість опорів.

Мета статті

Враховуючи різноманітність існуючих інструментів щодо подолання опору персоналу змінам, метою роботи є обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

Методи подолання опору змінам у механізмі розглядаються як сукупність прийомів (способів запровадження) практичного вирішення конкретної сформованої задачі для досягнення мети. Так, пріоритетними методами подолання опору до впровадження змін є введення різного роду переговорів з виконавцями, завоювання «сердця і умів» і надання персоналу повної інформації про зміни. Це необхідно для того, щоб вони змогли зрозуміти для чого їм потрібні ці перетворення і які переваги будуть конкретно для кожного працівника.

Необхідно зазначити, що існує ряд досить універсальних методів подолання опору персоналу змінам, що пропонуються відомими вченими, серед яких: О. Гайдей, Т. Голева, Г. Егорова, Дж. Коттер, Л. Шлезінгер, Е. Хьюз тощо. Узагальнення та групування цих методів представлено в табл. 1.

Слід зазначити, що інформування полягає у проведенні стратегічних сесій, індивідуальних і колективних дискусій, громадських слухань звітів, групових семінарів-презентацій тощо. Його необхідно застосовувати, коли опір змінам ґрунтується на неправильному розумінні або наявності недостатньої інформації про стратегію. Головною його перевагою є попереднє інформування про майбутні зміни, що допомагає персоналу усвідомити їх необхідність і логіку, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності співробітництва на добровільній основі на підприємстві. Головним недоліком даного методу є значні тимчасові витрати і зусилля з організації взаємодії великої кількості учасників.

Іншим методом подолання опору змінам, для якого характерний такий же недолік, що зазначений вище, є залучення. Цей метод передбачає залучення потенціальних прихильників і противників організаційних змін в процес планування.

Його важливо застосувати, коли: ініціатори змін не мають повної інформації, необхідної для ефективного впровадження нововведень і оцінки їх наслідків; опір змінам відбувається на рівні вищого менеджменту. Зазначимо, якщо керівництво особисто широко поширює необхідну інформацію про майбутні зміни і якщо йому вдасться переконати персонал, то вони стануть активними помічниками при здійсненні змін. Отже, перевагою даного методу є різнобічний погляд на ситуацію, який дозволяє врахувати різноманітні особливості практичної реалізації обраної стратегії розвитку підприємства, виявити і усунути слабкі місця, узгодити спірні питання.

Іншим методом подолання опору змінам є підтримка, що включає надання персоналу достатнього часу для навчання новим навичкам, можливості отримати професійні консультації від фахівців (наставництво). Його слід застосовувати на підприємстві тоді, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння втрати робочих місць, застосування санкцій через втрату кваліфікації, професійної непридатності в умовах, що

змінилися. Його важливою сильною стороною є можливість забезпечити найбільш ефективну адаптацію до інновацій, так як безпосередньо спрямований на вироблення необхідних навичок і отримання нових знань досвідченим шляхом. Серед недоліків, можна виділити значні тимчасові та фінансові витрати.

Таблиця 1. Узагальнення та групування методів подолання опору персоналу змінам

Т. Голева [6]	Дж. Коттер, Л. Шлезінгер [10]	Г. Егорова [8]	Е. Хьюз [9]	О. Гайдей [7]	Групування
	інформування та спілкування		надання інформації групі		інформування
			інформованість членів групи		
переговори	переговори і угоди	переговори	досягнення загального розуміння		переговори
	участь і залученість	залучення працівників до розробки і прийняття рішень	почуття приналежності до групи	пропонування працівниками своїх ідей	залучення
			авторитет групи для її членів		підтримка
			значення авторитету керівника		
сприяння (полегшення і підтримка)	допомога і підтримка	сприяння (полегшення і підтримка)	підтримка змін лідером групи		
маніпулювання кооптація	маніпуляції і кооптації	маніпулювання кооптація		матеріальне стимулювання	маніпулювання та кооптація
примушення	явний і неявний примус	примушення		санкції за непокору	примушення
аналіз поля сил		аналіз поля сил	облік причин поведінки особистості на підприємстві	аналіз поля сил	попередній аналіз причин
навчання		навчання		навчання	навчання

Наступна група методів є більш формальною та директивною. Так, до них відносять переговори, які передбачають фінансове стимулювання активних або потенційних супротивників змін. Їх застосування є рекомендованим, коли в основі опору знаходиться прагнення зберегти існуюче співвідношення «витрати / вигоди». Це відносно швидкий і простий спосіб врегулювання конфліктних ситуацій, але при цьому цей метод передбачає виникнення додаткових фінансових витрат на компенсацію втрат, пов'язаних зі змінами умов праці.

Також дуже часто в практиці сучасних підприємств зустрічається такий метод подолання опору, як маніпуляції та кооптації. Їх сутність зводиться до свідомої маніпуляцію фактами в певному ключі (вигідному для ініціатора змін), надання розширених повноважень окремим, найбільш вагомим, опонентам змін. Їх застосування є найбільш ефективним у наступних ситуаціях:

1) відсутні ресурси для застосування більш довгострокових і дорогих методів запобігання опору;

2) джерелом опору є обмежена група осіб, що володіє значним авторитетом на підприємстві. Даний метод подолання опору є відносно дешевим і простим способом отримання підтримки окремого індивіда чи групи людей. Окрім цього, маніпуляція та кооптація є менш витратними, ніж компенсація втрат, і більш швидкими, ніж участь у плануванні. Головним недоліком є можливість отримання зворотного ефекту і відповідно посилення опору в разі неприйняття маніпуляції. Також не зовсім успішним кроком є створення платформи для зловживань і корупції.

Примушення є теж методом подолання опору, що відбувається шляхом прихованої або явної загрози застосування економічних і адміністративних санкцій в умовах гострого дефіциту часу за умови, що ініціатори змін мають достатні повноваження і авторитет. Це найбільш швидкий спосіб для досягнення бажаної мети, який зменшує бажання протестів на підприємстві, проте цілком можливим є посилення опору і його трансформація в зовсім іншу форму, яка супроводжується збільшенням ризику спотворення підсумкових результатів запланованих реформ, плинністю персоналу тощо.

Навчання є вкрай важливим методом подолання опору при впровадженні інновацій. Адже дуже часто неготовність персоналу підтримувати зміни пов'язана з його невпевненістю в своїх силах і визначається недостатнім рівнем знань і професійних навичок. «Випереджаюче» навчання, в тому числі і дистанційне, здатне підвищити готовність персоналу включитися в процес організаційних змін, нівелювати їх сумніви, підвищити ступінь розуміння нового і позитивно вплинути на мотивацію до підтримки перетворень на підприємстві.

Слід також акцентувати увагу, що деякі вчені розділяють використання методів подолання опору за рівнями. Так, методи, що застосовуються для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам включають психологічну допомогу і підтримку, спеціальне професійне навчання новим компетенціям, навчання навичкам здорового способу життя і методикам подолання стресу тощо.

Методи, що застосовуються для подолання групових бар'єрів опору, в першу чергу, спрямовані на групове обговорення і дискусію, мотиваційний тренінг, ротацію складу підрозділів і команд.

Методи, що застосовуються для подолання організаційних бар'єрів опору передбачають перепроєктування організаційної структури підприємства, трансформацію організаційної культури, роз'яснення персоналу актуальності організаційних змін, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, вдосконалення організаційних комунікацій, контроль і примус до впровадження нововведень.

Досліджуючи аналітичну діяльність підприємств сільського машинобудування в цьому аспекті, особливо деталізуючи практичну роботу HR-менеджера стосовно подолання опору організаційним змінам слід зазначити наступне. Результати інтерв'ювання дозволили визначити основні завдання, які вирішують при управлінні організаційними змінами на підприємстві: інформування і роз'яснення персоналу змісту нововведень (85%); контроль ходу проведення нововведень (75%); участь в обговоренні доцільності та розробці плану нововведень (65%); сприяння подоланню опору організаційним змінам (50%), ініціювання проведення нововведень (52%).

Серед найбільш поширених методів, що використовуються для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам, слід виділити:

спеціальне професійне навчання новим компетенціям (64%);
психологічну допомогу і підтримку (60%);
навчання навичкам здорового способу життя і методикам подолання стресу (25%).

З метою подолання групових бар'єрів опору зміни менеджери відділу управління персоналом на досліджуваних підприємствах використовують здебільше:

групове обговорення і дискусії (74%);
мотиваційний тренінг (45%);
ротацію складу підрозділів і команд (41%).

Для подолання організаційних бар'єрів опору змінам використовується:

роз'яснення персоналу актуальності організаційних змін (85%);
контроль і примус до впровадження нововведень (64%);
вдосконалення організаційних комунікацій (60%);
залучення персоналу до процесу прийняття рішень (52%);
трансформація організаційної культури (20%);
проекування нової структури підприємства (15%).

Необхідно зазначити, що лінійний менеджер та HR-менеджер, які займаються питаннями подолання опору персоналу змінам, повинні нести спільну відповідальність на паритетних засадах за подолання опору. При цьому провідна повинна роль належить лінійному менеджеру, а допоміжна – HR-менеджеру.

Слід акцентувати увагу, що персонал з консервативним стилем реагування на невизначеність негативно ставиться до перетворень і незадоволений працею. Володарі інноваційного стилю задоволені працею, готові до змін і вважають їх неодмінною умовою розвитку організації. Тому визначення соціально-психологічних особливостей особистості дозволить виявити відповідні інструменти подолання опору змінам.

Враховуючи той факт, що кожний розглянутий метод подолання опору персоналу змінам має як недоліки, так і переваги, слід зазначити, що універсального інструменту не має. Необхідний індивідуальний підхід для кожної ситуації, що склалася на підприємстві. Тому це підтверджує важливість комплексного підходу до вибору методів подолання опору. Але зазначимо, що частіше поєднання декількох методів в залежності від ситуації найбільш ефективним.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, розуміючи які причини виникнення опору можуть бути на підприємстві та враховуючи сукупність інструментів його подолання, слід зазначити, що методи подолання опору персоналу змінам є певним «помічником» для керівництва, а не детальною інструкцією прийняття рішення, тому завжди варто пам'ятати про унікальність та індивідуальність, як підприємства, так і його персоналу.

Список літератури

1. Maurer R. Applying what we've learned about change. *The Journal for Quality and Participation*. 2010. Vol. 22 No. 2. pp. 35–38.
2. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях. *Российский журнал менеджмента*. 2006. Том 4. (№ 2). С. 25–48.
3. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2009. № 4. С. 100–106.
4. Киган Р. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. М. : Манн, Иванов и Фербер 2017. 768 с.

-
5. Фаерман М. И. Комплексный социально–психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): автореф. дис... канд. психол. наук. Ярославль, 2007. 24 с.
 6. Голева Т. В. Преодоление сопротивления персонала организации инновационным изменениям : автореф. дис. ... канд. социол. наук : спец. 22.00.08. Белгород, 2006. 24 с.
 7. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К. : Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. 19 с.
 8. Егорова Г. В., Дегтярева Н. М. Управление сопротивлением персонала стратегическим изменениям. *Вестник Казанского технологического университета*. 2009. № 4. С. 302–309.
 9. Huse Edgar F. *Organizational development and change*. 3rd ed. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1985. XV. 583 p.
 10. Kotter J. P. and Schlesinger, C. A. Choosing Strategies for Cnange. *Harvard Business Review*. – 1979. Vol. 57, № 2. P. 106–114.

References

1. Maurer, R. (2010). «Applying what we've learned about change». *The Journal for Quality and Participation*. vol. 22. no. 2. pp. 35–38.
2. Andreeva, T. E. (2006) «Personnel management during changes in Russian companies». *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. vol. 4. (№ 2). pp. 25–48.
3. Buhbinder, R. G. (2009). «Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to solve it». *Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika»*. no 4. pp. 100–106.
4. Kigan, R. (2007). *Neprijatie peremen. Kak preodolet' soprotivlenie izmenenijam i raskryt' potencial organizacii*. [Rejection of change. How to overcome resistance to change and unleash the potential of an organization]. Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.
5. Faerman, M. I. (2007). «Comprehensive socio-psychological approach to the prevention of resistance to staff innovation (for example, small and medium-sized businesses)». Abstract of Ph.D. dissertation. Yaroslavl. Russia.
6. Goleva, T. V. (2006) «Overcoming organization's resistance to innovation change». Abstract of Ph.D. dissertation. Spec. 22.00.08. Belgorod, Russia.
7. Gajdej, O. O. (2013) «Formation of the mechanism of change management at light industry enterprises». Abstract of Ph.D. dissertation. Spec. 08.00.04 economy and management of enterprises (by types of economic activity). Kiev National University of Technology and Design. Kiev. Ukraine.
8. Egorova, G. V. and Degtjareva, N. M. (2009) Managing staff resistance to strategic change. *Vestnik Kazanskogo tehnologicheskogo universiteta*. 2009. no 4. pp. 302–309.
9. Huse Edgar F. (1985) *Organizational development and change*. 3rd ed. West Pub. Co. St. Paul, Minn.
10. Kotter J. P., and Schlesinger C. A. (1979). «Choosing Strategies for Cnange». *Harvard Business Review*. vol. 57. no 2. pp. 106–114.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2018 р.