

УДК 338.24:33.05:631.11

Нікітченко Т.О.

аспірант кафедри менеджменту імені Й.С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

MANAGEMENT OF RESISTANCE TO CHANGE IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті подано класифікацію основних факторів впливу на проведення змін. Запропоновано алгоритм дій для подолання опору змінам на підприємстві. На основі загальноприйнятих методів доведено, що основним компонентом для ефективного подолання опору змінам є час.

Ключові слова: управління, зміни, опір змінам, фактори впливу, сільськогосподарське підприємство.

АННОТАЦИЯ

В статье подана классификация ключевых факторов влияния на проведение изменений. Предложен алгоритм действий для преодоления сопротивления изменениям на предприятии. Основываясь на общепринятых методах доведено, что время выступает основным компонентом для эффективного управления данным процессом.

Ключевые слова: управление, изменения, сопротивление изменениям, факторы влияния, сельскохозяйственное предприятие.

ANNOTATION

The article has a classification of the key factors of influence on the conduct of change. The algorithm of actions to overcome the resistance to change in the enterprise is suggested in this paper. Based on generally accepted practices brought that time is the main component for the effective management of this process.

Keywords: management, changes, resistance to change, influence factors, agricultural enterprise.

Постановка проблеми.

В умовах високої динаміки змін ринкового середовища одним із головних завдань практики управління є пошук шляхів пристосування вітчизняних організацій до цих змін. Проте важливо пам'ятати, що у разі виникнення кризових ситуацій, що потребують швидкого впровадження нововведень, у підприємств виникає бар'єр, що заважає цьому процесу – опір змінам зі сторони працівників. Вони бояться змін і протистоять їм усіма можливими шляхами, тому що зміни ставлять під загрозу їх звичні ідеї, думки, звичаї. Управляти таким процесом дуже складно, але необхідно, оскільки протидія зі сто-

рони працівників здатна поставити під загрозу дотримання загального стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження таких іноземних та вітчизняних вчених, як М. Портер, І. Адісес, М. Армстронг, О. Садовніков, Н. Фединець, Г. Тарасюк, К. Пріб та інших, показує, що здатність генерувати, розробляти й впроваджувати необхідні зміни є найважливішим фактором підвищення ефективності та успішної діяльності організації. Проте неможливість передбачити й визначити всі можливі зміни в динамічному зовнішньому середовищі потребує запровадження нових і дієвих підходів до подолання опору.

Мета статті полягає у класифікації факторів, що впливають на проведення змін, узагальненні причин неприйняття змін та запропонованні можливого алгоритму дій для зменшення або подолання опору змінам на підприємстві.



Рис. 1. Фактори впливу на проведення змін

Джерело: узагальнено й доповнено автором на основі [1]

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі реалізації наміченої стратегії підприємства неодмінно зіштовхуються з впливом певних сил, які умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять економічну та політичну ситуації в країні, законодавчу базу, технології, природно-кліматичні умови тощо. Внутрішніми силами, які впливають на проведення змін, є керівництво та персонал підприємства. Саме ці сили визначають фактори сприяння або протидії проведенню змін (див. рис. 1).

Зважаючи на особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, до факторів, що позитивно впливають на проведення змін, можемо віднести сезонність виробництва, оскільки це дає більше часу для прийняття рішень щодо запровадження необхідних перетворень.

Земля для сільськогосподарських підприємств є засобом виробництва. Тому невизначеність у законодавстві щодо земельних питань (оренди, продажу) може сприяти пошуку та ухваленню нових рішень для ефективного ведення діяльності сільськогосподарським підприємством.

Отже, основою для успішного проведення змін є людина, працівник, які в процесі виробничої діяльності допомагають підприємству досягти поставлених цілей.

Зазначені фактори більшою або меншою мірою пересікаються на різних етапах життєвого циклу підприємства. Успішне впровадження змін проходить через працівників підприємства, через їх розуміння та бажання змінюватись та реалізовувати зміни. У разі ігнорування цього положення підприємство зіштовхнеться зі спротивом змін. Дотримуючись певного алгоритму дій, можна досягти позитивного результату в управлінні опору змінам (див. рис. 2).

Опір змінам може існувати на різних рівнях ієрархії: на рівні керівництва, менеджера середньої ланки або на рівні працівника. Для визначення правильних методів подолання опору змінам необхідно визначити, на якому рівні є спротив цим перетворенням і з якої причини.

Причин опору існує безліч, проте серед основних науковці виділяють такі:

- невпевненість у позитивних результатах впровадження змін;
- відчуття невідповідності власної кваліфікації, і, як наслідок, втрати власного статусу;
- небажання щось змінювати, бо і так все влаштовує;
- страх втрати зарплати, посади;

- небажання докладати зусиль до власного розвитку й самовдосконалення;
- загроза усталеним відносинам у колективі;
- конкуренція в колективі: небажання професійного росту колег, яких стосуються перетворення;
- неясність перспектив для підприємства в цілому [3; 4].

Опір може бути як прихованим у вигляді навмисного бюрократичного затягування, саботування виробничих процесів, так і відкритим – страйк, псування обладнання, випуск неякісної продукції тощо. Проте опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін [4]. У разі виявлення такого явища, керівництву необхідно розглядати опір змінам як засіб зворотного зв'язку, а також для:

- виявлення прихованих проблем на підприємстві;
- діалогу з працівниками, для яких необхідно відчувати себе значущими;
- згуртування колективу, думку якого враховують для формування стратегії розвитку підприємства;



Рис. 2. Алгоритм подолання опору змінам на підприємстві
Джерело: побудовано та доповнено автором на основі [2]

– формування позитивного психологічного клімату в колективі в цілому.

Таким чином, всі причини опору змінам можна об'єднати в декілька груп:

1. Егоїстичні інтереси працівників.
2. Недостатня поінформованість про систему змін, що впроваджуються та їх наслідків.
3. Консерватизм.
4. Занижена самооцінка.
5. Скептицизм.

Егоїзм притаманний кожній людині, і це можна розглядати як інстинкт самозбереження та виживання. Він не завжди є небезпечним для проведення змін, проте також не потрібно ігнорувати його.

Недостатня інформованість про запроваджені перетворення можлива лише тоді, коли немає довіри працівників до менеджерів або коли керівництво не досить чітко провело роз'яснювальну роботу, що зумовило розповсюдження чуток та здогадок.

Консерватизм виражається у збереженні працівником стабільного теперішнього стану справ, оскільки він не може сприймати зміну як природне явище і вважає це неприйнятним для себе.

Занижена самооцінка працівника також провокує опір змінам, оскільки він остерігається, що не зможе освоїти нові навички та знання. Ця проблема має психологічне підґрунтя й не повинна нехтуватися керівництвом.

Скептицизм проявляється в недовірі до самого підприємства, що воно здатне запровадити перетворення й досягти позитивного результату. Тут діє підхід «те, що підходить іншим – не для нас». Тому керівництву потрібно докласти максимум зусиль, щоб переконати своїх працівників у своїй компетентності.

Як бачимо, причини опору мають різний характер, але спільним є людський аспект, і, змінюючи підприємство, в першу чергу, необхідно змінювати цінності людей. Тому пово-

дження працівників визначає ефективність реалізації стратегії підприємства. Загальними правилами для адаптації працівників до нових перетворень є:

- отримання актуальної, вірогідної інформації;
- здобуття нових знань;
- залучення працівників до вирішування нових завдань, що дасть їм можливість отримати нові навички;
- мотивація;
- підтримка здорової психологічної атмосфери в колективі.

У разі постійних коливань факторів зовнішнього середовища підприємству необхідно контролювати й бути впевненим у внутрішніх силах. У науковій літературі існують загальноприйняті методи подолання опору змінам [4; 5].

Зазначені методи можуть застосовуватися в різних поєднаннях, і все залежить від часових обмежень для здійснення змін та мети проведення змін. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства важливо проводити постійний моніторинг ринкової ситуації та внутрішнього середовища з метою ефективного розподілу часу на подолання опору та вчасного проведення змін.

Висновки. Отже, в ринкових умовах розвиток підприємства передбачає постійне пристосування до змін зовнішнього середовища. Крім того, зміни можуть бути зумовлені особливостями діяльності сільськогосподарського підприємства. Фактори, які формують зміни, можна поділити на ті, що сприяють їм, та ті, що протидіють. Реалізація позитивних нововведень залежить від послідовного дотримання алгоритму протидії їх опору. Встановлено, що основними чинниками подолання опору змінами є ефективна взаємодія між працівниками підприємства та достатня кількість часу. Для сільськогосподарських підприємств застосу-

Таблиця 1

Методи подолання опору змінам

Методи подолання опору	Мета	Потребує витрат	
		матеріальних	часу
Надання адекватної інформації про впроваджені зміни	«М'яко» та аргументовано довести працівникам необхідність перетворень	–	+
Залучення працівників до обговорення та внесення коректив у план змін	Дати відчуття працівникам важливості їх думки для підприємства; отримання зворотного зв'язку та можливо нових рішень	–	+
Мотивація, стимулювання і підтримка	Отримати підтримку окремих осіб	+	+
Підвищення кваліфікації, навчання	Зберегти колектив, дати працівникам можливість проявити свої навички, можливість професійного та кар'єрного зростання	+	+
Переговори	Ефективний в опорі великих груп всередині організації	–	+
Кадрові перестановки	Мати гарантовану підтримку нововведень та однодумців	–	–
Примус	Забезпечити швидкі перетворення в обмежених часових рамках	–	–

вання вказаного комплексу заходів дасть змогу більш результативно провадити свою діяльність у ринкових умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Садовнік О. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах АПК / О. Садовнік // Вісник Харківського науково-технічного університету сільського господарства. Серія «Економічні науки». – 2007. – № 66. – С. 150–155.
2. Фединець Н. Управління опором змінам в організації / Н. Фединець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm.
3. Тарасюк Г. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 2(52). – С. 287–291. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Samsung/Downloads/68489-144035-1-PВ%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Samsung/Downloads/68489-144035-1-PВ%20(1).pdf).
4. Пріб К. Природа та механізми опору змінам в організації / К. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 3. – С. 34–39.
5. Коба Н. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації / Н. Коба, С. Тарасов // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981>.