

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - бакалавр**

на тему:

***Подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін***

Виконав: студент 4 курсу

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Маланюк Роман Богданович

Керівник д.е.н., проф. Пріб К. А.

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар Е К : \_\_\_\_\_ (Ісаєнко А. М.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....</b>	<b>7</b>
1.1 Поняття організаційних змін на підприємстві.....	7
1.2 Опір організаційним змінам: сутність та класифікація причин та видів опору.....	12
1.3 Шляхи та засоби подолання опору персоналу організаційним змінам.....	18
1.4 Методи аналізу опору персоналу організаційним змінам.....	25
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ТОВ «АСКОНА».....</b>	<b>34</b>
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Аскона».....	34
2.2 Аналіз організаційних змін та системи управління персоналом на ТОВ «Аскона».....	41
2.3 Вивчення опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін на ТОВ «Аскона».....	51
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ТОВ «АСКОНА».....</b>	<b>58</b>
3.1 Заходи щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона».....	58
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона».....	67
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Безперервні зміни наявні у будь-якій організації, оскільки в інших випадках рівень здатності втриматися на плаву та адаптуватися відносно динамічної обстановки стає доволі сумнівним. В кожній окремій організації зміни проходять індивідуально. В одному випадку можна наявність неформального латентного характеру, коли з боку організації (або окремих її частин) відбувається оперативне пристосування до зовнішнього середовища за рахунок модифікованої поведінки. Проте зазвичай можна побачити цілеспрямоване введення систематично розроблюваної концепції запланованого удосконалення.

Саме до цієї категорії мають відношення організаційні зміни, характерна риса яких, по-перше, новизна, по-друге, якісний змінний характер, по-третє, значимі наслідки для працівників.

Широка поширеність організаційних змін при переході організацій на інноваційні шляхи розвитку роблять актуальними завдання, покликані керувати організаційним процесом. Виділено найбільш типові фактори успіху в області управління змінами: присутність організаційної згуртованості (співпраці, здатності щодо об'єднання колективу тощо); ступеня участі керівників у діяльності; вміння та готовності швидко перегрупувати персонал, відсутності страху при ризиках, бажань та готовності створення швидких змін; порядності (підпорядкованість ділових цілей етичним категоріям); підприємницького духу (постійного контакту зі співробітниками, ефективного обміну питання, передача ключових повноважень для прийняття рішень першим реагуючим та запобігання організаціям, які перешкоджають інноваціям.

Як результат, особливо важливо змінити готовність та навички персоналу організації та здатність щодо здійснення вперше чи відтворення (сприйняття) актуальної ідеї або інновації, що має на меті отримати соціальний ефект. Як показує практика, випадки безконфліктного впровадження

організаційних змін являють собою винятки, аніж правила. Дуже різна оцінка організаційних змін з боку керівників організацій (це є для них новим шансом) та з боку персоналу (зміни можуть являти собою небезпеку).

Опір організаційним змінам є будь-якими вчинками працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню інновацій в організації. Опір впровадженням різниться за силою та інтенсивністю. «Можливий прояв у вигляді пасивної форми, більш-менш приховане неприйняття змін, виражається як абсентеїзм, знижена продуктивність або бажання або бажання змінити робоче місце, так і активна форма, відкритий виступ проти перебудов (страйк, явне ухилення від впроваджуваних нововведень)».

Проблемі подолання опору персоналу організаційним змінам багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, такі як: І. Ансофф, Т. Базаров, Дж. Джордж, Г.Р. Джонс, Н. Тічі, М. А. Девана, Д.П. Коттер, М.І. Магурі, Л.Г. Борисова.

Разом з тим складність, неоднозначність і важливість даної проблеми в умовах динамічного середовища господарювання, виникнення нових ринкових та внутрішньогосподарських загроз і можливостей, – все це вимагає подальших досліджень в області розвитку ефективних організаційних змін та подолання опору персоналу в процесі цих змін на підприємстві. Враховуючи те, що в основі теорій менеджменту персоналу лежать певні уявлення про те, що стимулює і мотивує людей у робочому середовищі, тому питання подолання опору персоналу змінам тісно пов'язані із забезпеченням ефективності менеджменту персоналу. Отже, незважаючи на значну увагу вітчизняних та іноземних науковців до проблеми забезпечення організаційних змін, слід зазначити, що окремі теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо вирішення цього питання в контексті проведення організаційних змін, їх планування і впровадження потребують подальшого дослідження та вдосконалення. Все це підтверджує актуальність обраної теми роботи, зумовлює мету, предмет, об'єкт і завдання дослідження.

**Об'єкт дослідження** процес подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін.

**Предмет дослідження** сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів подолання опору персоналу ТОВ «Аскона» в умовах реалізації організаційних змін.

**Мета бакалаврської роботи** обґрунтувати сукупність організаційно-економічних, мотиваційних, управлінських, соціально-психологічних та інших заходів щодо подолання опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін.

**Завдання дослідження:**

- дослідити поняття організаційних змін на підприємстві;
- розглянути сутність та класифікація причин та видів опору організаційним змінам;
- навести шляхи та засоби подолання опору персоналу організаційним змінам;
- здійснити аналіз системи управління персоналом та організаційних змін, які відбуваються на ТОВ «Аскона»;
- вивчити опір персоналу в умовах реалізації організаційних змін на ТОВ «Аскона»;
- запропонувати заходи щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона».

**Методи дослідження:** вербальні та раціональні методи дослідження, системний підхід, кросдисциплінарний метод та графічний методи, аналіз та синтез. Теоретичною і методичною базою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту персоналу, економіки праці та соціально-трудових відносин.

**Структура бакалаврської роботи.** Бакалаврська робота складається з титульного листка, завдання, змісту, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел у кількості 43 штук.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

### 1.1. Поняття організаційних змін на підприємстві

На будь-якому етапі розвитку організації їх результативність пов'язана зі змінами у внутрішній діяльності. Це пов'язано зі складністю, динамічністю та невизначеністю факторів навколишнього середовища, що вимагає відповідних реакцій керівництва підприємств. Це може виявлятися у внесенні відповідних коригувань у будь-які процеси, у складі системоутворюючих елементів тощо. Здатність до своєчасних та відповідних змін стає одним із визначальних факторів виживання та успіху підприємства. Своєчасно заплановані та ефективно здійснені організаційні зміни на підприємстві мають важливе значення.

Більшість зарубіжних дослідників найбільш вагомим елементом організаційних змін вважають усвідомлення керівництвом необхідності змін, визначення їх цілей та завдань. Ця думка висвітлена в роботах таких зарубіжних учених, як К. Левін [24], Л. Грейнер [22,23], Дж. Дак [5], Х. Рамперсад [15], Дж. Коттер [25]. Ігнорування особливостей сприйняття персоналом змін може призвести до проблем вже на етапі підготовки до сюди входять зміни в плануванні змін, побудові ефективних систем прогнозування та використанні сучасних інструментів стратегічного управління.

Таким чином, організаційні зміни є наслідком процесу прийняття рішень та вирішення різних питань. Специфіка організаційних змін є предметом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних науковців. Немає двозначності щодо цієї концепції, а також у визначенні ознак, факторів організаційних змін (табл. 1.1).

## Трактування поняття «Організаційні зміни»

Автори	Особливості, фактори організаційних змін, визначення
В.В.Кохан [8]	Організаційні зміни - різні типи інновацій та перетворень, які вміло поєднуються в різних напрямках і здатні запобігти тенденціям процесів та забезпечити ефективне використання всіх доступних ресурсів.
Л. Кох, Дж. Френч [21]	Організаційні зміни неминуче супроводжують незадоволеність та побоювання, висока кадрова плинність, падіння рівня організаційної ефективності, скорочення виробничого обсягу.
Е. Голднер [3]	Організаційні зміни обумовлені змінами технологічними (головний фактор змін).
Б. Мільнер [11]	Головний чинник в організаційних змінах - це зміни щодо організаційної структури.
Д.В. Найпак [12]	Організаційні зміни – радикальна або часткова трансформація підприємства або його окремих складових, обумовлена зовнішніми та внутрішніми чинниками, що має відношення до структури, ієрархії, процесів, працівників, набору ресурсів, технологій, ключових компетенцій та організаційної культури, показує перехід до бажаного стану у відповідний час.
В.М. Нагаєв М.О. Бесєдін, [1]	Організаційні зміни стосуються всіх організацій. Зміни всередині установи часто виникають у відповідь на зміни зовнішнього середовища.
В.М. Діденко [6]	Організаційні зміни – сукупність змін в організації, які визначають реалізацію інновацій і можуть відбуватися в таких напрямках: оцінка та зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподіл повноважень, обов'язків, розподіл на відділи, служби, відділи, комітети тощо; зміна обладнання, технологічні процеси та конструкції виробів; зміна (зміна) у вміннях чи поведінці працівників; змінити управління виробництвом-господарською діяльністю і т.д.

Джерело: Систематизовано автором самостійно

Таким чином, серед ключових компонентів, що характеризують категорію організаційних змін, можна виділити наступні: перехід від однієї форми, якості або стану будь-якого організаційного елемента (поточного) до іншого (бажаного) з часом; процес радикальної або часткової трансформації структури та компетенцій; процеси адаптації та розвитку. Серед науковців в основному два основні підходи. Організаційні зміни пов'язані з інноваціями в різних напрямках. Вони мають виникати особливо тоді, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на них вплив чинників зовнішнього середовища, бо не існує єдиної універсальної організаційної структури для усіх етапів життєвого циклу підприємства.



Характер та глибина організаційних змін визначають їх різні типи (табл. 1.2). Вони зумовлені рівень зовнішнього впливу на організацію, а також слабкий і сильний сторонами організації.

Таблиця 1.2

## Типи організаційних змін

Найменування типу змін	Стан ключових факторів, що визначають потребу та рівень змін
Перебудова організації	Передбачає кардинальні зміни в організації, що впливають на її місія та організаційна культура. Цей тип змін можливий відбуватися, коли організація змінює галузь, і відповідно змінює свій товар і місце на ринку.
Радикальне перетворення	Організація не змінює галузь, але вона зазнає радикальних змін, викликаних, наприклад, злиття з іншою організацією. У цьому випадку вийде інтеграція різних культур, нових продуктів та нових ринків збуту потребують сильних внутрішніх організаційних змін, особливо щодо організаційної культури
Помірне перетворення	Здійснюється, коли організація виходить на ринок з новим продуктом і намагається залучити клієнтів. У цьому випадку зміни пов'язані не тільки з виробничим процесом, але і з маркетингом
Звичайні зміни	Пов'язане з трансформацією в галузі маркетинг для підтримки інтересів продукції організації. Ці зміни не є суттєві, і їх реалізація не впливає на діяльність організації в цілому
Незмінне функціонування	Виникають, коли організація незмінно реалізує ту саму стратегію. Жодна реалізація стратегії не потребує змін, оскільки за певних обставин організація може отримати хороші результати на основі досвіду. Однак при такому підході важливо чітко відслідковувати можливі небажані зміни у зовнішньому середовищі

Джерело: складено за [18, с.159]

Сфера організаційних змін включає процеси функціонування, що розгортаються в знаходиться в цій структурі і порушує динамічний розвиток і порушує процес розвитку, який порушує цей баланс. Можна зазначити, що великі та часткові зміни в одному з напрямків діяльності організації зачіпають не лише інші сфери, але й організацію в цілому. Слід виділити параметри організації, що піддаються організаційним змінам: технологія, продукти, обладнання, організаційна структура, підрозділи праці, методи управління, організаційна поведінка, а також сам процес управління.

Також можна виділити наступні види змін [2, с.15]:

1. Технологічні зміни. Завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів чи послуг. Сучасні вітчизняні підприємства

все частіше стикаються з змінами в управлінських і сервісних технологіях, тобто потрібні знання комунікацій та управління інформаційними технологіями. Технологічні зміни є більш ефективними у гнучких, децентралізованих структурах, а жорсткі бюрократичні структури перешкоджають цьому.

2. Зміни товару. Зміни, які компанія вносить у свої продуктові лінії, пов'язані в першу чергу зі змінами потреб та уподобань споживачів. Компанія, яка є власником механізмами швидкого і креативного вирішення, пропонує ринку відповідний продукт, отримує серйозні конкурентні переваги.

3. Структурні зміни. Структурні зміни пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичної до адаптивної структури, спрощена ієрархія, децентралізоване управління, зміна системи оплати праці, перегляд оціночних систем якості роботи, нові правила тощо. На відміну від технологічних, реалізація структурних змін є ефективною у випадках, коли виконує "зверху вниз", оскільки в цьому випадку вищий менеджмент є більш кваліфікованим, ніж професіонали, які працюють у сільській місцевості.

4. Культурні зміни. Найповільніше на підприємстві відбуваються культурні зміни. Перш за все, це зміна цінностей, норм, поглядів, переконань та поведінки працівників. Сучасний менеджмент має досить багатий набір заходів зміни культури підприємства. Один з них – «організаційний розвиток», коли застосовуються спеціально розроблені поведінкові методи, покликані поліпшити соціально-психологічний клімат підприємства та вдосконалити системи у внутрішніх взаєминах.

Чинники, пов'язані з ускладненням організаційних змін, прийнято поділяти на наступні групи [16, с.196]:

1. Чинники, в основі яких лежить залежність від особливостей у пропонуваніх організаційних змінах. У кожного працівника наявне прагнення балансу щодо отримування від організації та віддачі до неї (згідно його суб'єктивної думки) на свою користь. Наявність недоліків при реалізації

певних заходів буде зустрінута намаганням компенсації за рахунок різних економічних або соціально-психологічних вигод. Перешкоди, пов'язані з реалізацією організаційних змін, іноді мають маніпулятивну природу. Відношення персоналу до організаційних змін також визначається належать до певної групи. Співробітників можна класифікувати як новаторів залежно від їхнього ставлення до змін; робітники, з боку яких можливе швидке сприйняття нововведень; працівників із швидким сприйняттям; працівників, котрі можуть сприймати зміни повільно; працівників, що мають загальмоване сприйняття (погодження відсутнє, доки нововведення не стає традицією). Сприйняття організаційних Зміни можуть бути позитивними чи негативними. Негативне ставлення виявляється у відмові від організаційних змін; виступати проти організаційних змін; Толерантність до організаційних змін.

2. Чинники, в основі яких лежить ставлення до організаційної проблеми, програмування та реалізації організаційних змін. При майже кожному нововведенні можливе породження у персоналу невпевненості, побоювань та страху, оскільки неможливим є передбачення всіх ймовірних його наслідків. Присутність непоінформованості, авторитарного, директивного програмування при нововведеннях загострюють невпевненість, в результаті ускладнюється реалізація організаційних змін.

3. Чинники, що мають залежність від ініціатора змін або керівника, вони спричинюються недостатньою ефективністю відносин відносно працівників та їх керівника чи ініціатора змін. Зазвичай у підлеглих відсутня довіра до непопулярних керівників або інноваторів, пропозиції сприймаються підозріло. Іноді інноваторами можливе руйнування добрих відносин через свою нетерпимість та необґрунтовані звинувачення працівників щодо неприйняття організаційних змін, не розуміючи потребу в часі для реалізації. В таких випадках присутня захопленість відносно технічних проблем у організаційних змінах, при цьому можливе випадання з поля зору соціально-психологічних аспектів, котрі за деяких обставин грають вирішальну роль. Для інноваторів та

керівників потребується усвідомлення того, що нововведення неможливо реалізувати лише адміністративними заходами.

## **1.2. Опір організаційним змінам: сутність та класифікація причин та видів опору**

Опір персоналу відносно організаційних змін являє собою дії робітників, котрі спрямовуються на те, щоб дискредитувати, затримати чи протидіяти процесу здійснення змін в організації.

Наявність організаційного опору є результатом реакції підприємства як соціальної системи щодо дії, покликаної трансформувати умови її функціонування. Джерела, пов'язані з організаційним опором відносно змін, можуть бути як зовнішніми силами, так і персоналом підприємства. Це невід'ємна складова у відношенні будь-якого якісного перетворення на підприємстві, природа характеру може бути особистою чи колективною, наявність різної сили, спрямованості та інтенсивності. Характер опору має виявлення у вигляді пасивних (прихованих) відторгнень щодо перетворень, які проводяться, або активних (відкритих) протидій відносно змін. При неявному пасивному опорі, котрий може відбуватися упродовж відносно великого часового проміжку, вірогідність завдання набагато більших збитків під час реалізації стратегічних планів та досягнення поставлених цілей на підприємстві є набагато вищою, ніж за умов активної протидії. Змінювана сила та спрямованість внутрішньо-організаційного опору може відбувається в залежності від поглиблення перетворень. Необхідна умова, покликана пом'якшити такого роду суперечності та запобігти загостренню внутрішньо-організаційного конфлікту, пов'язана зі своєчасним виявленням причин опору, в результаті формується цілісний комплекс заходів щодо адаптації персоналу до перетворень, гнучка мотивація та стимулювання працівників до сприйняття змін [18, с.159].

Активний опір включає: критику змін, заяви проти змін; бойкот змін.

Пасивне відхилення змін включає: виконувати роботу старим способом; уповільнення темпу роботи, зниження інтенсивності праці або виробництва; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів; звільнення персоналу.

Причини опору можна узагальнити у три групи, такі як технічні, культурологічні та політичні [18, с.169]:

1. Технічні причини - це причини, пов'язані зі способами зв'язку технічних та людських ресурсів організації. Ці причини включають:

1.1. Відсутність комунікацій та ресурсів для інновацій. У цьому випадку менеджери завищують свої можливості, хоча менеджери низького рівня знають реальну ситуацію в організації, що викликає опір.

1.2. Внутрішня роз'єднаність організації пов'язана з культурними відмінностями, соціальними конфліктами в групах, неправильною позицією лідера, відсутністю взаємодії з колективами організації. Все це може призвести до опору в певних групах, що діють в організації.

1.3. Страх перед невідомим (невідомі результати). Це трапляється з членами організації або з іншими людьми, які зазнають негативних наслідків можливої невдачі майбутніх змін пов'язано з тим, що для деяких людей іноді не вбачається перспектива інновацій.

1.4. Відсутність лідерів. Для здійснення якісної зміни в організації повинен бути активним інструментальним лідером, який зможе направляти людей у правильному напрямку, грамотно організовуючи зміни.

1.5. Витрати зменшуються. Якщо зміни відбудуться на піку успіху організації, вони викличуть більший опір, оскільки працівники вважатимуть зміни недоцільними, оскільки організація є досить успішною.

1.6. Відсутність системи консультування та навчання. Без системи навчання та контролю опір змінам неминучий.

2. Організація має соціальні норми та цінності, внаслідок яких виникають культурні причини опору, такі як:

2.1. Вплив колишніх цінностей. У кожного члена організації є система значень, і будь-яке втручання може призвести до відмови від запропонованих цінностей, тим самим викликаючи опір.

2.2. Повернення до традицій. Більшість людей віддані старовинним традиціям. Якщо зміни значною мірою вплинуть на звички не тільки окремої людини, але й групи чи відділу, керівник може зіткнутися зі змінами, оскільки люди краще орієнтуються у старому порядку, особливо якщо це люди старше сорока років.

2.3. Ефект регуляторного контролю. Введення нових правил, згідно з якими повинна діяти організація, сприймається людьми дуже інтенсивно через те, що люди тривалий час адаптуються до нових, істотно змінених умов праці. Психологічно їм важко звикнути до нововведень, тому вони обирають шлях найбільшого опору, вважаючи його неправильним, оскільки це передбачає недотримання правил, тим самим викликаючи незадоволення вищевказаного керівництва.

3. Політичні причини опору організаційним змінам виникають внаслідок перерозподілу влади у зв'язку зі структурними та культурними змінами, що відбуваються в організації. Нова ситуація змушує менеджерів усіх рівнів думати про те, хто буде нести відповідальність при прийнятті управлінських рішень після зміни. Якщо керівники здатні відповісти на це питання, можна сказати, що менеджери позитивно ставляться до інновацій. Однак може бути ряд опорів:

3.1. Можливість втрати авторитету та впливу. Якщо в результаті реструктуризації керівник займає позицію на крок нижче в структурі управління, або в ході нововведень відбудуться зміни у відносинах між керівником та підлеглим, опір неминучий, і його ступінь буде досить високий.

3.2. Критика лідера. Більшість менеджерів вважають за краще захищати старий спосіб діяння, уникати нововведень, вважаючи, що критика керівних посад стосовно старих методів контролю та управління не є виправданою.

3.3. Змінюючи зміст процесу прийняття рішень, кожен керівник прагне дотримуватися звичної схеми, якою він користувався протягом тривалого Час та нові способи прийняття рішень можуть бути досить важкими. Поки менеджер не адаптується до нових умов опору, буде спостерігатися протягом усього періоду адаптації.

3.4. Зміна форм впливу влади. Якщо є необхідність зміни форми влади, потрібно бути готовим до опору. Наприклад, керівник раніше орієнтувався на владу експерта, і зміни передбачають введення сили примусу, що саме по собі викликатиме опір протягом усього періоду адаптації до нового порядку.

Таким чином, розглядаючи цю класифікацію, ми можемо зробити висновок, що існують причини опору організаційним змінам лише груп чи вищих керівних посад. Хоча не лише керівництво, а й робітники схильні до опору.

Найпоширенішою та однією з перших є класифікація Дж. Коттера та Л. Шлезінгера. Вони визначають чотири основні причини опору на особистому рівні [25, с.100]:

1. Частка власності. Цей опір виявляється у небажанні втрачати працівника щось цінне, будь то матеріальна вигода, комфорт, сила, звичне оточення тощо.

2. Відсутність довіри та незрозуміння колег. Якщо під час зміни умови реалізації не були чітко пояснені, а люди, які вплинули на зміну, мають велику кількість додаткових запитань, для виправлення неточностей у поясненні знадобиться більше часу та зусиль, ніж це було б потрібно для якості оригінальної заяви .

3. Низька толерантність до змін. Відомо, доступні на різних рівнях. Навіть невеликий для деяких людей зміна здається «Апокаліпсисом», для інших ця зміна стане одним із кроків до вдосконалення організації підприємства.

4. Різна оцінка ситуації. Через психологічні Характер сприйняття людей ситуацією буде різним, адже всі люди абсолютно різні. Деякі робітники

сприйматимуть зміни як втрату для себе та всієї організації, а не користь, яку може принести цим нововведенням.

До організаційних видів опору відносять також [23, с.7]:

1. Інерційність організаційних систем управління. В організації всі процеси, що відбуваються в організації, взаємопов'язані і при внесенні коригувань в один елемент призводять до змін у всій системі організації.

2. Опір деволуції. При перерозподілі повноважень, що призводить до зміни балансу політичних сил, відбувається зміна керівників керівних посад. Менеджери, які можуть втратити частину своїх повноважень, намагаються запобігти перерозподілу.

3. Опір, накладений зовнішніми консультантами. Рекомендації зовнішніх консультантів часто не враховуються працівниками, вважаючи їх думку щодо роботи організації помилковою, оскільки консультанти можуть не знати багатьох корпоративних тонкощів та особистих стосунків працівників.

У колективі ми можемо виявити наступні причини опору [6, с.152]:

1. Тиск з боку колег. Опір може виникнути, якщо хтось із працівників недостатньо розуміє принципи змін і нав'язує свої негативні погляди іншим колегам. У цьому випадку будуть чутки. Однак якщо його думку підтримає значна частина команди, опір буде подолати досить складно.

2. Втома від змін. Якщо зміна стає частим явищем для організації, то залучення працівників до цього процесу буде досить пасивним і навіть може приймати агресивну форму у вигляді бажання повалити ініціатора змін. Вони можуть подумати, що зміни відбуваються лише заради змін, і захоплення будь-якими змінами в житті організації може зменшитися або зовсім зникнути.

3. Попередні зміни не вдалися. Ця причина цілком очевидна. Якщо в організації був поганий досвід внесення змін, що спричинило негативні наслідки для всієї організації, то працівники будуть недовіряти змінам, і в результаті це призведе до активної форми опору.

Виникнення кожної з цих причин пов'язане насамперед з небажанням персоналу змінюватися, зможе виразити себе індивідуально та на рівні групи.



Зміни, навіть у великому масштабі, були б легкими та простими, якби вся команда діяла за один раз і вірила у світле майбутнє організації. Однак якщо команда велика і немає ентузіазму, то у топ-менеджерів, переконаних у необхідності змін, виникає роздратування і нерозуміння колег. З різних точок зору, в період змін рота схожа на полігон сил, який тягне всіх у партію (табл. 1.3).

Ці партії можуть бути різними категоріями учасників залежно від трансформації [1, с.200]:

- бенефіціари (бенефіціари) змін, які виграють від нововведень;
- жертви, які не будуть зачеплені найкращим чином;
- нейтралі, які не будуть зачеплені або не будуть помічені через їх незначність.

Таблиця 1.3

Карта розташування сил

		Карта розташування сил		
		Ставлення співробітників до змін		
		Вигодонабувачі	Нейтралі	Жертви
сила впливу	сильна	Активне сприяння змінам	Можливе як сприяння, так і протидія змінам	Активна протидія змінам
	середн	Схвалення змін	Байдуже ставлення до змін. Можлива зміна ставлення під впливом сильних супротивників змін.	
	слаба	Схвалення змін		Активна і пасивна протидія змінам

Джерело: складено за [21, с.201]

Таким чином, наслідки змін та можливість впливу учасників на хід та результат змін як основні фактори, що визначають силу та напрям опору, необхідні для планування змін. Достовірна поведінка працівника при внесенні змін визначається миттєвим викладом, який може затьмаритися консерватизмом, страхами, недовірою та відсутністю інформації. Тому чим раніше буде визначено метод подолання опору, тим ефективнішими будуть зміни.

### 1.3. Шляхи та засоби подолання опору персоналу організаційним змінам

Методична варіація має діапазон від м'якого (спілкування) до жорсткого (примусу). Насамперед необхідним є проведення аналізу ситуації в організації, при цьому потребується врахування цілей, завдань, характеру і термінів змін, важливо також аналізувати діючі сили. В результаті відбувається визначення найбільш дієвого впливового методу. Під час аналізу поля сил звертається увага на працівників, класифікуючи їх у відношенні до проведених змін. В залежності від набору критеріїв з боку одних працівників наявна прихильність, інших – протистояння змінам. В даному випадку це можна визначити за допомогою двох факторів [2, с.18]:

- фактору пасивного або активного опору;
- фактору, згідно якого приймаються або заперечуються зміни.

К. Левіном стверджується, що для виявлення опорів змінам необхідним є складання списку факторів, котрі мають безпосередній вплив щодо ефективності змін при нововведеннях. Наступний крок пов'язаний з порівняльним аналізом впливу сил. Дана модель зазвичай має вигляд пружини, де великий вплив позитивної думки знижує ступінь негативного впливу, а також навпаки. Водночас потрібно пам'ятати, що при підвищенні створюваного тиску силова віддача буде також вищою. Навіть у випадках усунення "опозиції" існує вірогідність з плином часу виникнення відповідних спалахів опору, котрі можуть перевершити за своїми масштабами рівень початкового негативу [24, с.146].

Водночас потрібно враховувати доцільність щодо відступу у випадках, коли настає активний настання фактор «проти» зміни.

Час до виникнення опору є періодом, під час якого найкраще долається опір. Для виявлення позиції, яку займатимуть Інноваційні працівники та менеджери виявляють переважаючі форми організаційних змін за допомогою

інтерв'ю, інтерв'ю та опитування. Наступні зміни будуть успішно впроваджені [24, с.150]:

1. Проводиться аналіз ситуації в організації з метою виявити передбачувані зміни.

2. Максимальне зменшення опору, як реального, так і потенційного.

Найбільшого поширення набули методи, запропоновані Дж. Коттером і Л. Шлезінгером. Пропонуються наступні пункти [1, с.255]:

1. Спілкування та інформування. Необхідне надання повної інформації персоналу щодо майбутніх змін. Працівники повинні розуміти результат цих нововведень, витрачання коштів відносно впроваджень та очікування яких результатів у кінцевому підсумку. Інформування зазвичай проводять при використанні наступних методів: дискусії, звіти або групові семінари.

2. Залученість до змінного процесу та безпосередньої участі. На етапі планування з боку керівників можливе залучення процесу працівників, котрі є потенційними супротивниками. При аналізуванні думок співробітників або нарад, пов'язаних з організаційними змінами їхню думку враховують для зниження опору, при цьому відбувається задіяння протиборчої сторони.

3. Підтримка та допомога. Як працівник реорганізованої організації, потрібно орієнтуватися на керівні посади. Відповідальні керівники повинні володіти вмінням вислухати підлеглих, надати емоційну підтримку та можливість підвищувати кваліфікацію та отримувати нові навички, котрі є необхідними у нових робочих умовах.

4. Угоди і переговори. Даний метод протистояння опору надає матеріальні та нематеріальні стимули у відношенні активних або пасивних противників змін.

5. Кооптація і маніпуляція. Маніпуляція є вибіркоким використанням інформації та вибудовуванням її в певному порядку, тим самим з'являється можливість приховання очевидних намірів менеджерів. Окремою формою маніпуляції є кооптація, її принцип пов'язаний з наданням бажаної ролі для

певного працівника під час здійснення змін, тим самим можливе значне зниження опору.

6. Явний і неявний примус. Примус - найбільш вживаний метод при подоланні опору. З боку керівників можливе змушення підлеглих визнати організаційні зміни, застосовуючи при цьому відкрити чи приховану загрозу (звільнення із займаної посади в разі невиконання нових обов'язків, переведення на низькооплачувану посаду). Ризикованість даного шляху подолання опору є очевидною, оскільки нав'язані зміни викликають більше невдоволення з боку співробітників. Водночас у разі потреби щодо швидких рішень і змін примус у багатьох випадках являє собою найефективніший спосіб при досягненні мети.

Використання будь-якого способу при подоланні опору максимальна ефективність можлива при залученні до процесу людей, попередньо зацікавлених щодо участі у змінному процесі. У такому випадку наявна можливість відчутти себе господарем положення, доопрацьовуючи недоліки, котрі можуть бути виявлені під час роботи в групі людей, відповідальних за зміни, запропоновані організацією. Таким чином працівники не будуть шукати винуватця невдачі, а візьмуть усе за свій рахунок.

Для отримання підтримки з боку співробітників, керівникам необхідно проводити, результатом яких буде позитивний результат [12, с.330]:

- звернення уваги щодо необхідності змін;
- привернення уваги відносно змін при обґрунтуванні їх необхідності;
- врахування заперечень щодо змін;
- створення неформальних відносин в групі для того, щоб з'ясувати найбільш правдоподібну думку щодо змін;
- формування команди, до складу якої входять зацікавлені особи відносно змінного процесу.

Існують способи допомогти привернути увагу працівників, які заперечують необхідність змін [12, с.335]:

1. Атмосфера занепокоєння. При застосуванні цього засобу в організації можливе створення штучно мінімально напружених ситуацій, що викликає занепокоєння. Зважаючи на психологічні особливості особистості, колективом для задовільнення своїх природних потреб щодо безпеки будуть вживатися заходи для зниження напруженості в колективі та вирішення виниклих питань і проблем. Водночас при частому використанні даного методу наслідки можуть бути негативними при, наприклад, ігноруванні загрози такого типу.

2. Інформаційний процес. Суть даного методу пов'язана з тим, що у ньому беруть участь два види співробітників: «диваків» і «оціночних лідерів». «Диваками» вважають людей, котрі мають чітко виражену технічну спрямованість, з їхнього боку наявне часте проведення своїх додаткових експериментів, вони є прихильними щодо нововведень, також частим є відвідування конференцій і зустрічей. Однак їхня думка є провідним у групі. Іншим типом – «оціночними лідерами» - відбувається формування думки не лише у межах групи, але і за її межами. Вони, як і «диваки», мають такі самі характеристики, але через недостатність вільного часу увага відносно досліджень та розробок нових методик в управлінні є значно нижчою. До процесу, пов'язаного з прийняттям нових методів, зазвичай включаються наступні етапи [12, с.340]:

- вивчаються нові схеми, водночас береться до уваги точка зору представників першого типу людей;

- затверджується новий підхід за участі «оціночних лідерів».

Таким чином, цей метод дозволяє використовувати в процесі зміни більш високий відсоток команди, ніж інші способи подолання опору.

Успіх впровадження інновацій характеризується ефективністю поєднання різних підходів до зменшення негативного ставлення до майбутніх впроваджень та їх наслідків.

Е. Хьюз ґрунтується на факторному аналізі причин опору організаційним змінам та методам його подолання. Він визначає низку факторів [1, с.253]:

### Фактор 1. Аналіз причин поведінки особистості.

Для того, щоб результат впровадження мав позитивний результат, необхідно враховувати можливі потреби, сподівання, пропозиції, вимоги окремих працівників для надання їм інформації, яка буде відповідати їх умовам. Таким чином, це призведе до зацікавленості у ефективних змінах, що суттєво зменшить опір у разі проблем та недоліків.

### Чинник 2. Значимість авторитету керівника.

В організації часто присутні два види лідерів: формальні та неформальні. Можливе поєднання як у межах однієї особи, так і уособлення абсолютно різних людей. Зазвичай думка керівника не ігнорується. Якщо він є формальним лідером, тобто офіційним керівником, то його точка має достатню значимість внаслідок страху персоналу щодо втрати своїх посад. Одночасно з боку неформального лідера можливий більший вплив щодо змінного процесу, оскільки він являє собою уособлення основні компоненти активної групи. Людина, яка підлягає процесу змін, може ініціювати зміни лише в тому випадку, якщо його ініціативу підтримує поважний лідер.

### Чинник 3. Інформованість групи.

Наявність конкретизованої інформації щодо проведення змін, тобто стосовно яких аспектів торкнуться поправки, подальша робота групи, дає персоналу опис повної картини щодо майбутніх обставин. Достатньо важливу цінність представляє собою централізована інформація, рівень її доступності і значимості. У випадку точного позначення меж щодо змін колектив має більше можливостей щодо кооперування своїх думок, знижуючи в результаті ймовірність опору.

### Фактор 4. Оптимальний рівень розуміння того, що потрібні зміни.

Щоб отримати необхідний результат під час проведення змін, необхідним є отримати від усіх співробітників загальну та конкретизовану картину розуміння ситуації. Зазвичай з боку співробітників при зважанні щодо своєї зацікавленості в успішності змін проводяться самостійні розслідування, можливе виявлення обхідних шляхів при вирішенні виниклих проблем.

Цінність фактів, здобутих окремими співробітниками, є набагато вищою від думок сторонніх експертів при правильному поданні для інших членів груп.

Чинник 5. Належність до групи.

Кожному члену групи потребується відчуття своєї значимості у змінному процесі. У випадку надходження пропозицій щодо вдосконалення організації зсередини організації опір зазвичай є незначним, натомість нав'язання змін іззовні зустрічає більший опір. Існують різні ступені участі в змінах, характеризуються наступним чином:

- приймають участь всі члени групи;
- приймають участь окремі члени групи;
- приймають участь лише керівники.

Чинник 6. Авторитет групи.

Чинник згуртованості колективу може знижувати або підвищувати опір, в залежності від того, чи дійсно подані зміни необхідні. Чим вищим є рівень авторитету групи для її членів, тим вищим стає ступінь готовності щодо змін.

Чинник 7. Підтримка змін лідером.

У випадку затяжного процес впровадження змін присутність лідера в робочій групі є обов'язковою.

За даного методу при подоланні опору щодо організаційних змін передбачається наявність факторного аналізу ситуації, за допомогою якого дозволяється врахування всіх дрібниць та прихованого невдоволення співробітників.

Інший варіант, пов'язаний з проведенням організаційних змін, розробили американські дослідники Р. Кантер, Б. Стайн та Т. Джик, до якого входять наступні елементи:

- забезпечується підтримка у пропонованих змінах;
- встановлюються області індивідуальної відповідальності під час змінного процесу;
- забезпечується участь у змінах;
- гарантований стимул.

Таким чином, відбувся розгляді основних методів, пов'язаних з подоланням опору щодо організаційних змін. Основна кількість орієнтована відносно групової спрямованості та врахуванні сукупної поведінки персоналу. Водночас для надання більш точної картини і виявлення справжніх причин опору необхідним є дослідження поведінки і окремо взятого співробітника.

#### 1.4 Методи аналізу опору персоналу організаційним змінам

При врахуванні всіх існуючих напрацювань відносно оцінювання рівня опору щодо змін, для здійснення заходів запропоноване використання наступної послідовності в управлінських діях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес оцінки опору як інтегрована складова управління змінами

Джерело: складено за [9]



Рис. 1.1 показує, що вигляд оцінки опору відносно змін має лінійну послідовність дій у системі менеджменту підприємства (командні зміни), до них зазвичай включені [9]:

- змінна ініціалізація – певні дії, покликані підготувати реалізацію змін у межах підприємства. У випадках, коли виконується оцінка опору щодо змін протягом планового або проміжного етапу, пов'язаного з реалізацією, даними діями передбачається розробка програми загалом та організаційно-економічно обґрунтовується;

- визначається мета щодо оцінювання опору, формулюються цілі та завдання – передбачається сформулювати у команди змін чітке видіння кінцевого і проміжного результату при оцінюванні опору змінам та можливість при його практичному використанні.

Мета оцінки стійкості до змін пропонується визначити можливе відхилення змін людським фактором, що бере участь у їх здійсненні, або в прямому чи опосередкованому споживанні результатів своїх дій. Цілі оцінки опору можуть включати: встановлення причин опору на різних рівнях змін; ідентифікація носіїв опору; типізація опору; можливі наслідки спотворення або коригування цілей тощо.

- ідентифікацію причин опору щодо змін здійснюють на індивідуальному, груповому та системному рівнях. При визначенні ринкової причини опору щодо змін існують обмеження у межах оцінки зовнішнього контуру змін;

- оцінка опору, результатом якої є використання експертних методів – надає можливість кількісних вимірювань опору щодо змін, застосовуючи анкетні опитувальники;

- визначення рівня лояльності до змін та встановлення рівня обумовленості, прояву опору змінам корпоративною культурою підприємства;

- розробляються та реалізуються заходи, пов'язані з подоланням змінного опору у межах підприємства.

Для ідентифікації рівня опору щодо змін, запропоновано використання методик, які базуються на основі дослідження ступеня його прояву згідно трьох рівнів: індивідуальний, груповий та системний. Ця оцінка враховуватиме показує як психологічні причини, поведінку, так і управління для протистояння змінам. На кожному рівні опору буде оцінюватися його прояв та чотири основні характеристики його прояву.

Кожна функція поміщена всередину часткові стани, котрі респонденти оцінюють за 10-бальною шкалою, загальні значення характеристики - середнє арифметичне значень часткових станів. Оцінюється за наступною шкалою. 0 - повна відсутність; 1-2 - незначні; 3-4 - бути частковими; 5 - середня доступність; 6-7 - вказує на ситуацію; 8-9 - прояв в більшості випадків; 10 – наявний у повній мірі [4, с.10].

Оцінювання індивідуального рівня опору відбувається відносно наступних складових - виявляються психологічні і суб'єктивні причини, згідно яких виникає опір.

Даний рівень опору передбачає оцінку таких причин (чинників) (табл. 1.4): особистої безпеки і стабільності (приймається у вигляді особових характеристик, що задіяні у змінах та причетні до рівня їх успішності); робочого обсягу та його приросту, пов'язаного із впровадженими змінами; компетентності робітників щодо завдань провадження змін та необхідності її підвищення; попереднього досвіду робітника щодо участі у змінах [4, с.10].

Таблиця 1.4

Визначення часткового характеру (провінції) стійкості індивіда до змін на підприємстві

№	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1	Міра особистої безпеки та стійкості тих, хто бере участь у змінах та успіху	Анкетується персонал
2	Прирости робочих обсягів та повноважень, що пов'язані з впроваджуваними змінами	Анкетується персонал, контент-аналіз документації, експертна оцінка в результаті узагальненої інформації HR- менеджерів

3	Компетентний рівень робітників відносно завдань провадження змін	Анкетується персонал, експертна оцінка в результаті узагальненої інформації HR-менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів
4	Попередній робочий досвід відносно участі у змінах	Анкетується персонал

Джерело: складено за [4, с.10]

Оцінка групового рівня опору відбувається згідно можливостей акумулювання з боку формальних та неформальних робітничих груп опору, що є результатом суб'єктивної схильності членів колективу до впливу чужої думки.

Даний рівень опору оцінюють такими чинниками (табл.1.5): комунікаційною ефективністю групи; позицією групового лідера щодо змін при впровадженні; наслідки змін у групі; конфлікти, пов'язані із здійсненням змін, сторонні.

Таблиця 1.5

Опис часткових характеристик групового опору змінам на підприємстві

№	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1	Ефективність групової комунікації у під час реалізації змін	Анкетується персонал, контент-аналіз документації
2	Прийнятність позиції групового лідера (формального та неформального) відносно змін при їх впровадженні	Анкетується персонал
3	Негативні наслідки змін для групи	Анкетується персонал, експертна оцінка в результаті узагальненої інформація від керівників кадрів та керівників функціональних підрозділів
4	Конфлікти, пов'язані із впровадженням змін та сторонніми	Анкетується персонал

Джерело: систематизовано на основі [4, с.15]

Оцінка системного рівня опору проходить з позицій можливостей його виникнення через певні чинники, що мають загально-організаційний характер (табл.1.6): організаційні структури та їх динаміка в процесі змін; посада влади

та керівник змін; кількість одночасних змін та період їх здійснення; мотивація до змін.

Таблиця 1.6

Опис часткових характеристик системного опору змінам на підприємстві

№	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1	2	3
1	Рівень відповідності процесу організаційної перебудови	Аналіз змісту документа та експертна оцінка інформації керівників функціональних підрозділів
2	Позиція команди та рівень прийняття лідера змін	В результаті уніфікованої інформації, яку надає голова профспілки, співбесідники проводяться опитування та видаються висновки експертів
3	Виміряйте достатньо часу для здійснення змін	Співробітники опитуються
4	Мотивація змін (відчутна та нематеріальна)	Анкетується персонал, контент-аналіз документації, експертна оцінка в результаті узагальненої інформації HR-менеджерів

Джерело: складено за [16, с.144]

Узагальнення рівня опору до змін здійснено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристики оцінок опору змінам

Характеристика	оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика індивідуального опору змінам (ІО)							
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)							
3. Характеристика системного опору змінам (СО)							

Джерело: складено за [16, с.145]

На підставі даних табл. 1.7 загальний рівень опору змінам (ОЗі) для і-го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів:

$$ОЗ = 1/n*(ІО+ГО+СО), (1.1)$$

де:  $n$  – кількість часткових характеристик.

Для цілей управління змінами рекомендуються наступні критерії для оцінки стійкості до змін (ВДЕ).

$0 < OZ \leq 2,99$  - низький опір змінам, необхідно внести зміни;

$3,0 < OZ \leq 4,99$  - витримує зміни;

$5 < OZ \leq 7,99$  - являє собою опір змінам;

$8 < OZ \leq 10$  - Програму змін потрібно переглянути, оскільки опір змінам є значним.

Також здійснити оцінку опору персоналу організаційним змінам можна завдяки кваліметричній моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін. За кваліметричною моделлю аналізуються такі фактори: психологічний, мотиваційний, професійно-кваліфікаційний та організаційний.

Для визначення вагомості кожного фактору Критерій, що використовується, - експертна оцінка. Зауважимо, що реалізація методу експертної оцінки включає наступні кроки [14, с.173].

- 1) сформулювати цілі та завдання експертної оцінки;
- 2) створення групи експертів;
- 3) складання списку пріоритетних показників;
- 4) експертиза;
- 5) обробка та аналіз результатів тестів;
- 6) проведення результатів опитування;
- 7) визначення відповідного рівня експертної думки та опрацювання відповідних висновків щодо значущості кожного критерію.

Отже, кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до змін представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
1	2	3	4	5	6

Психологічний фактор	Ф1	Переважає позитивне ставлення до роботи,	B1	K1	$\Phi 1 \times \sum B1 \times K1 + \dots B4 \times K4$
		Задоволеність сучасним станом підприємства	B2	K2	
		Почуття приналежності до групи	B3	K3	
		Сприятлива соціально-психологічна атмосфера	B4	K4	
Мотиваційний фактор	Ф2	Не потрібно боятися подальших змін на підприємстві	B5	K5	$\Phi 2 \times \sum B5 \times K5 + \dots B8 \times K8$
		Розуміння та розуміння організаційної культури	B6	K6	
		Я хочу майбутніх змін	B7	K7	
		Високий рівень спілкування з колегами	B8	K8	

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
Професійно-кваліфікаційний фактор	Ф3	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	B9	K9	$\Phi 3 \times \sum B9 \times K9 + \dots B12 \times K12$
		Здатність до саморозвитку	B10	K10	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	B11	K11	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	B12	K12	
Організаційний фактор	Ф4	Є досвід участі у проведенні змін	B13	K13	$\Phi 4 \times \sum B13 \times K13 + \dots B16 \times K16$
		Є досвід організації змін	B14	K14	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	B15	K15	
		Є знання про особливості й умови функціонування підприємства	B16	K16	

$$K_{\text{Могпз}} = (\Phi_1 \times \sum V_{1 \times K1} + \dots V_{4 \times K4}) + (\Phi_2 \times \sum V_{5 \times K5} + \dots V_{8 \times K8}) + (\Phi_3 \times \sum V_{9 \times K9} + \dots V_{12 \times K12}) + (\Phi_4 \times \sum V_{13 \times K13} + \dots V_{16 \times K16})$$

Джерело: складено за [16, с.148]

Дана модель дозволяє не лише Окрім того, що готується до змін у персоналі організації, вона визначає сфери, найбільш обмежені для їх впровадження, і, відповідно, вимагає найбільшої уваги з боку керівництва. Відповідно до табл. 1.8, ми проаналізуємо симетричну структуру моделі: фактор, який умовно визнає напрям діяльності персоналу; Критерії визнання вимог до діяльності працівників у певній галузі; вага факторів та критеріїв; ступінь відповідності колективним вимогам персоналу. Коефіцієнт відповідності вимірюється так:  $K = 1$  - повна відповідність (так);  $K = 0,75$  - часткова відповідність (більше);  $K = 0,50$  - збалансоване дотримання вимог (і так, і ні);  $K = 0,25$  - часткова негативна відповідність (тому не більше);  $K = 0$  - не відповідає повністю вимогам (ні) [14, с.180].

Потрібно зазначити, що з боку кожного працівника згідно цієї моделі можливий прорахунок власного рівня готовності щодо організаційних змін. Також застосування даної моделі належить до компетенцій відділу управління персоналом, проте слід наголосити про вірогідність ризику отримати інші результати внаслідок суб'єктивної оцінки кожного працівника.

Чим вищий рівень загальної оцінки будь-якого представленого фактору (тобто є ближчим до 1), тим вищим є рівень готовності персоналу проводити організаційні зміни, і тим нижчим буде рівень опору щодо змін при їх впровадженні. Наприклад, при отриманні сумарного значення рівня готовності персоналу щодо змін, котре є нижчим за 0,5, рівень опору становить більше 50% (загальний рівень персоналу), це є достатньо критичним для підприємства [14, с.182].

У випадку знаходження рівня готовності персоналу щодо змін у діапазоні від 0,5 до 0,75 — опір персоналу знаходиться у межах норми, тобто має допустимий рівень, у випадку 0,75 — 1,0 — опір персоналу є оптимальним (майже відсутнім), внаслідок чого персонал відносно усіх аспектів є готовим

до змін. Потрібно зазначити, що у випадках, коли виявляється необхідність проводити організаційні зміни, при цьому попередні позитивні дії з боку керівництва відсутні, ймовірність отримати сприятливу картину є мінімальною. Окрім цього, при врахуванні неможливості реалізувати всі зміни відразу та в повному обсязі, потребується поступове та «дозоване» запровадження. В результаті можлива легша адаптація персоналу до нових ситуацій та доведення технологій до звичних.

Отже, готовність персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві оцінюється шляхом аналізу факторів, які найбільше впливають на результативність праці працівників. Якщо значення коефіцієнта відповідає максимальному значенню, вплив на готовність працівника до змін буде мінімальним, і, навпаки, невелика зміна організації матиме істотний вплив на доцільність зміни організації та, відповідно, значний опір працівників.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами першого розділу зроблені наступні висновки:

1. Серед ключових компонентів, що характеризують категорію організаційних змін, є такі: перехід від однієї форми, якості чи стану будь-якого організаційного елемента до іншого; процес радикальної або часткової трансформації структури та компетенцій; процеси адаптації та розвитку. Серед науковців в основному два основні підходи. Організаційні зміни пов'язані з інноваціями в різних напрямках. Вони мають виникати особливо тоді, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на вплив факторів навколишнього середовища, оскільки не існує єдиної універсальної організаційної структури для всіх етапів життєвого циклу підприємства.

2. Опір персоналу відносно організаційних змін являє собою дії робітників, котрі спрямовуються на те, щоб дискредитувати, затримати чи протидіяти процесу здійснення змін в організації. Активний опір - це критика



змін, висловлювання проти змін; бойкотова зміна. Пасивне відхилення змін включає: виконувати роботу старим способом; уповільнення темпу роботи, зниження інтенсивності праці або виробництва; погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі та конфлікти; звільняти працівників. Причини протестів можна об'єднати в три групи: технічну, культурну та політичну.

3. Можна визначити наступні причини групового опору. Тиск партнера, втома від змін, попереднє проведення змін зазнало невдачі. Організаційні зміни будуть успішно проведені у наступних випадках: проводиться аналіз ситуації в організації з метою виявити передбачувані зміни, максимальне зменшення опору, як реального, так і потенційного. Найбільшого поширення набули методи, запропоновані Дж. Коттером і Л. Шлезінгером: спілкування та інформування, залученість до змінного процесу та безпосередньої участі, підтримка і допомога, угоди і переговори, кооптація і маніпуляція та явний і неявний примус.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ТОВ «АСКОНА»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Аскона»

ТОВ «Аскона» - мережа в сфері продажів, яка спеціалізується на товарах для сну. Компанія займається виробництвом і продажем ортопедичної продукції для сну, корпусних меблів, і предметів інтер'єру. Покупцю надається великий асортимент і широкий спектр послуг з доставки, установки та збирання меблів, а також роз'яснення функціональних можливостей, особливостей та гарантійного обслуговування.

Компанія ТОВ «Аскона» мають право мати власний бренд, власний логотип, а також штампи та бланки у встановленому порядку товарний знак та інші засоби візуальної ідентифікації.

Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку. Всі види діяльності здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

Місія компанії: "Ми створили Аскону, щоб здобути знання про важливість сну, щоб кожен жив здоровим і щасливим життям". Всі товари та послуги, які пропонує наша компанія, покликані значно поліпшити якість сну наших покупців».

Цінності ТОВ «Аскона» тісно пов'язаний зі своєю місією. Основними цінностями є спрямованість на задоволення потреб своїх клієнтів, гарантія та надійність співпраці з партнерами та впровадження нових ідей у їх діяльність.

Стратегія компанії - бути лідером в Україні серед підприємств роздрібною торгівлі та постачальників товарів для сну через мережу магазинів, партнерських магазинів, оптову та роздрібну торгівлю та Інтернет.

Компанія завжди прагне до подальшого зміцнення та розширення кола відносин з клієнтами та партнерами у всіх сферах діяльності, прагне бути першою, яка просуває на ринку інноваційні товари та інновації, що відображено у її баченні – «Аскона – партнер у здійсненні Вашої мрії».

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, вона характеризується, тим, що всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює колектив. Якщо розглядати структуру роздрібних продажів, керівником є директор з роздрібних продажів. Схему лінійно-функціональної структури управління можна представити на рис. 2.1.

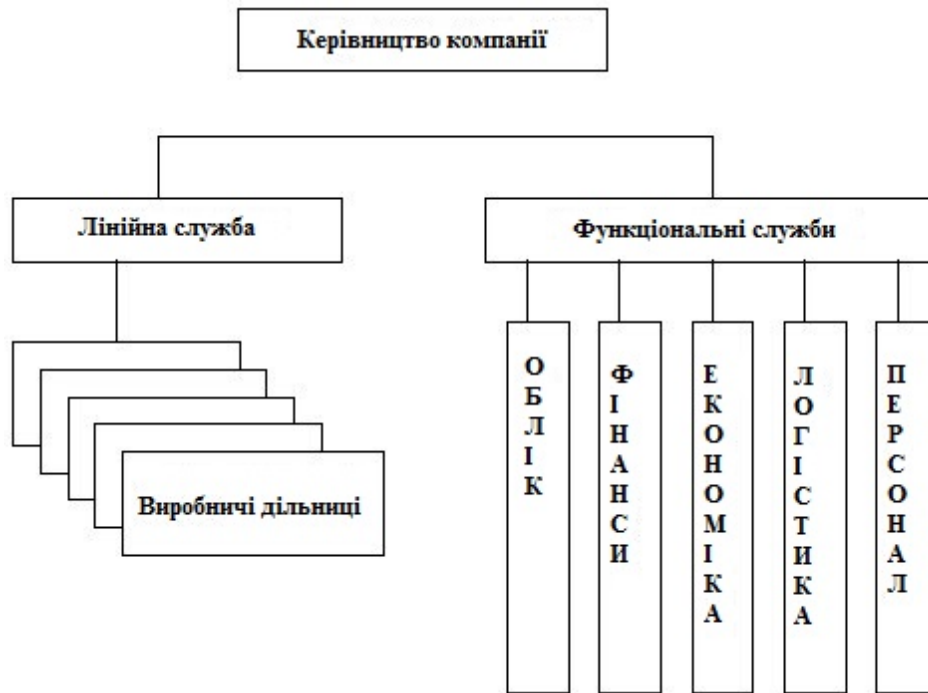


Рис. 2.1 Лінійно – функціональна структура ТОВ «Аскона»

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Бухгалтерський та податковий облік в ТОВ «Аскона» веде відділ бухгалтерії, як окремий структурний підрозділ, очолюваний головним бухгалтером.

Роботу з планування та аналізу фінансово-економічних показників здійснює розрахунково-економічна група.

Крім того, ТОВ «Аскона» має власний виробничий майданчик, ділянку монтажу різних виробів, ділянку упаковки, склад виробництва.

Для того щоб краще проаналізувати ТОВ «Аскона» виконати SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це один з основних інструментів стратегічного управління, який оцінює комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Метод SWOT-аналізу включає кілька

етапів. На першому етапі ми визначимо переваги та недоліки ТОВ «Аскона» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика переваг і недоліків ТОВ «Аскона»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
а) сильна позиція на конкретних ринках сегменти, відомий лідер; б) сприяння зростанню кількості цільових груп споживачів або їх лояльності; в) можливості захисту від конкурентів; г) достатні фінансові ресурси; д) вище середніх технологічних та інноваційних навичок; е) добре вивчений ринок, потреби клієнта; вище середньої прибутковості та рентабельності та навички маркетингу	а) динамічна та агресивна конкуренція з боку основних конкурентів; б) постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами; в) негнучка цінова політика, витратний метод встановлення цін; г) недостатня ознайомленість споживачів із придбаними ними послугами

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

На другому етапі ми розглянемо та проаналізуємо ринок у цілому. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти потенціал можливості та загрози (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Загальні можливості та проблеми для ТОВ «Аскона»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
а) розвиток економіки країни; б) європейська інтеграція як основа для збільшення масштаб бізнесу; в) соціально-політична стабільність; г) стабільне та надійне законодавство; д) обслуговування додаткових груп споживачів; е) вихід на нові ринки (сегменти); ж) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; ж) здатність рухатися до більш привабливого стратегічні групи; з) поступливість основних конкурентів; і) швидке зростання ринку	а) інфляція; б) військові дії та суспільно-політичні нестабільність у сусідніх країнах та ін регіони світу; в) значна ймовірність нових конкуренти (включаючи іноземних); г) повільне зростання ринку; д) проблеми укладання угод з постачальниками та споживачі; е) негативні демографічні зміни

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

На третьому етапі ми порівнюємо переваги та недоліки підприємства з можливостями та загрозами ринку. Для порівняння можливостей підприємства з ринковими умовами та узагальнення результатів SWOT-аналізу ми використовуємо матрицю SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Узагальнення результатів SWOT-аналізу для ТОВ «Аскона»

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий технічний рівень виробів може допомогти розширити ринки.</li> <li>2. Наявність численних модифікацій товарів викликає збільшення попиту.</li> <li>3. Можливість швидкого доступу міжнародні ринки у цій справі Європейська інтеграція.</li> <li>4. Розширення асортименту - залучення нових груп споживачів.</li> <li>5. Удосконалення законодавства система сприяє зникненню нелегальні конкуренти.</li> <li>6. З поліпшенням економічного Ситуація в країні існує можливість коригування для ефективної реалізації товарів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній темп інновацій у системі управління уповільнює відповідати на потреби та запити клієнтів.</li> <li>2. Неможливо прискорити асортимент продукції безпосередньо залежність від компаній-постачальників.</li> <li>3. Відсутність заходів щодо просування компанії серед клієнтів</li> </ol>
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява сильних конкурентів через європейську інтеграцію та вихід на міжнародний ринок, які загрожують втратити провідні позиції.</li> <li>2. У разі демографічних змін можлива зміна цільових груп споживачі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Споживачі страждають через економічну політику, економічну нестабільність та різкі коливання валютного курсу.</li> <li>2. Розмістити компанію сильніше своїх конкурентів на міжнародній арені через кризу в країні</li> </ol>

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, ми можемо визначити, що через нестабільну ситуацію, що існує в нашій країні, ТОВ «Аскона» не має можливості прогнозувати нові стратегії виходу на зовнішні ринки з високим ступенем вірогідності. Європейські інтеграційні процеси в Україні спонукають провідних компаній у всіх сферах економіки до більш ретельного вивчення світового досвіду ведення бізнесу. Завдяки інноваційним заходам у

системі управління та формуванню стратегічних планів, орієнтованих на внутрішній ринок, ТОВ «Аскона» сьогодні займає провідне місце у своєму ринковому сегменті, незважаючи на складну ситуацію в економіці.

У компанії є велика роздрібна мережа, нами було розглянуто окремий підрозділ м. Києва ТОВ «Аскона», де ефективну роботу здійснюють працівники та фахівці, штатна чисельність яких на кінець 2019 року склала 27 осіб. Органом управління підрозділу є керуючий роздрібною мережею, що підпорядковується вищому керівництву.

Структура відокремленого підрозділу м. Києва так само є лінійно-функціональною і представлена на рис.2.2.



Рис. 2.2. Лінійно-функціональна структура відокремленого підрозділу м. Києва

Джерело: побудовано за власними дослідженнями

Функціональні обов'язки керуючого роздрібною мережею:

- за дорученням діє від імені організації ТОВ «Аскона», у тому числі представляє інтереси і здійснює угоди;

- видає накази про призначення на посади підрозділу, про переводи, прийняття та звільнення, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення;

- здійснює інші повноваження, не віднесені законодавством або статутом товариства до компетенції займаної посади.

Порядок діяльності керуючого роздрібною мережі та прийняття ним рішень встановлюється статутом, внутрішніми документами, а також договорами, які здійснені керуючим роздрібною мережі та ТОВ «Аскона».

Функціональні обов'язки директора салону:

- оперативне управління на торговій точці;
- контроль і своєчасне виконання встановлених стандартів компанії;
- здійснює інші повноваження, не віднесені законодавством або статутом товариства до компетенції займаної посади.

Прибуток є найважливішим показником, що відображає результати діяльності компанії та її ефективності [15, с.160].

Нами був проведений аналіз формування показників прибутку ТОВ «Аскона» відокремленого підрозділу м. Києва, які представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники ТОВ «Аскона» за 2017-2019рр.

Показники	2017	2018	2019	Темпи росту	Приріст
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2019/2017,%	2019/2017,%
Виручка	79652	87312	95831	120	20
Собівартість продаж	53210	58211	72866	136	36
Чистий прибуток	26442	29101	22965	-87	-13
Середньорічна заробітна плата	456	42	419	-92	-8
Середньорічна чисельність робітників	34	31	27	-79	-21
Продуктивність праці	79831	77312	95831	120	20
Основні засоби	45347	23752	24981	-55	-45

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновок, що виручка відокремленого підрозділу м. Києва в 2019 р. збільшилася на 20,2%, а це 95 831 тис. грн. відносно 2017 р., яка склала 79 652 тис. грн. При цьому щорічний план, встановлений компанією на 2019 р. для м. Києва становив 115 495 тис. грн., а фактичне виконання 83%, порівняно плану 2017 р., який становив 81 356 тис. грн. з виконанням 98%. Враховуючи інфляцію та економічну ситуацію різко збільшилися ціни на сировину, що спричинило підвищення цін

на товар, при цьому купівельна спроможність знизилася. Тому зростання на 2019 р. можна вважати штучним, оскільки рівень чистого прибутку порівняно з 2017 р. склав 87%.

Крім фінансових показників необхідно враховувати витрати відокремленого підрозділу ТОВ «Аскона» м. Києва, основні дані представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Витрати відокремленого підрозділу ТОВ «Аскона» м. Києва, тис. грн.

показники	2017р.	2018р.	2019р.	Приріст 2019/2017,%
оренда приміщення	10241	11127	12380	15,8
найм машини	982	943	967	-1,5
реклама, рекламна продукція	523	617	429	-21,9
касове обслуговування	43	38	32	-34,3
обслуговування оргтехніки	61	56	49	-24,5
інші витрати	152	173	201	32,1
всього	1212	12954	14058	15,3

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

З показників таблиці 2.2 можна зробити висновок, що основну частину витрат складає оренда приміщення, котра у 2019 р. відносно 2017 р. збільшилася на 15,8% і склала 1 959 тис. грн., дане зростання можна вважати незначним, при цьому компанія мінімізує витрати на рекламу, касове обслуговування та оргтехніку. Така економія дозволяє скоротити можливість зниження заробітної плати співробітникам всього на 2,7% до 2019 р. у порівнянні з 2017 р., але відсутність приросту так само є однією з причин опору персоналу впровадженню нових технологій у трудовий процес. Компанія змушена вживати цих заходів у зв'язку з тим, що з 2019 р. запущено процес оптимізації виробництва та роздрібною мережі, розширення товарного асортименту, впровадженні інноваційних технологій у робочий процес.



Таким чином, в ході проведеного аналізу фінансових показників і витрат ТОВ «Аскона» м. Києва можна говорити про те, що прибуток відокремленого підрозділу збільшилася на 20% у 2019 р. у відношенні до 2017 р., при цьому йде скорочення витрат на обслуговування торгових площ, для того щоб покрити зростання орендної плати. Аналізуючи дані показники, можна припустити, що однією з проблем опору персоналу є впровадження організаційних змін без урахування можливої негативної реакції персоналу.

## **2.2 Аналіз організаційних змін та системи управління персоналом на ТОВ «Аскона»**

Управління персоналом ТОВ «Аскона» здійснюється кадровою службою - відділом кадрів, що складається з начальника відділу і інспектора з кадрів. Стратегічні та оперативні функції з управління кадрами у відокремленому підрозділі м. Києва і в цілому персоналом покладаються на керуючого роздрібною мережею ТОВ «Аскона».

Структуру і штати відділу управління персоналом, а також їх зміни затверджує директор за поданням начальника відділу.

Відділ складається з одного підрозділу, очолюваного начальником відділу [19, с.226].

Положення про відділ затверджується директором роздрібних продажів, обов'язки між співробітниками розподіляються на основі посадових інструкцій, підготовлених начальником відділу та затверджених директором роздрібних продажів.

Метою відділу кадрів є підвищення продуктивності праці за допомогою розробки та впровадження системи управління людськими ресурсами, що спрямована на максимальну реалізацію потенціалу співробітників підприємства, підвищення задоволеності персоналу умовами праці, виконуваною роботою.

Завданнями відділу є:

1. Реалізація політики підприємства в галузі Управління персоналом у відповідності зі стратегією і поточними планами його розвитку.
2. Оптимізація організаційної структури, формалізація відносин всередині ТОВ «Аскона».
3. Забезпечення ТОВ «Аскона» персоналом.
4. Формування та розвиток системи оцінки персоналу.
5. Формування та розвиток системи професійного навчання персоналу ТОВ «Аскона».

Окрім цього, відділ:

- взаємодіє з усіма підрозділами компанії в межах своїх повноважень;
- отримує заявки на підбір персоналу; характеристики на працівників, рекомендованих до резерву на висунення; проекти реорганізації; проекти планів навчання, періодичні звіти за встановленою формою проекти нормативних документів;
- представляє кандидатів для співбесіди з керівниками зацікавлених підрозділів з метою з'ясування професійної придатності; узгоджені плани навчання персоналу; проекти нормативних документів; проекти реорганізації;
- отримує письмовий висновок про можливість працевлаштування кандидата;
- представляє резюме кандидатів; список кандидатів в резерв на висунення;
- отримує стратегію розвитку ТОВ «Аскона», затверджені нормативні документи плани реорганізації, затверджений річний план робіт відділу;
- розробляє проекти нормативних документів; проекти реорганізації; план робіт відділу кадрів.

Всю повноту відповідальності за виконання покладених на відділ кадрів цілей і завдань несе начальник відділу. Ступінь відповідальності інших працівників відділу управління персоналом встановлюється посадовими інструкціями. Крім того, начальник відділу і співробітники несуть

відповідальність за розголошення службової та комерційної таємниці ТОВ «Аскона» та інших відомостей, які можуть завдати шкоди підприємству або вплинути на його авторитет.

Результати діяльності ТОВ «Аскона» безпосереднім чином пов'язані зі станом і ступенем використання її трудового потенціалу.

ТОВ «Аскона» для виконання своїх функцій в своєму розпорядженні певний за кількістю і складом контингентом працівників, що становить персонал. Правильний підбір, розстановка, організація праці, найбільш ефективно використання робочого часу цього персоналу необхідні для забезпечення безперебійного і якісного виконання підприємством діяльності [7, с.24].

Аналіз трудового потенціалу слід починати з аналізу численних характеристик. Кількісними характеристиками визначають стан трудового потенціалу - чисельність, склад і структура персоналу підприємства, склад і структура персоналу. Кількість кадрів на відокремленому підрозділі визначається, виходячи з обсягу виробництва і потенційних можливостей, якими володіють кадри (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Структура персоналу відокремленого підрозділу м. Київ ТОВ «Аскона»

Категорія персоналу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Приріст 2019/2017,%
Персонал, всього:	34	31	26	30,8
1. Керівники	6	6	6	-
2. Спеціалісти	2	1	1	100
3. Робітники	26	24	19	36,7

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

З даних таблиці 2.6 ми бачимо, що з 2017 по 2018 рр. чисельність персоналу скоротилася на 30,8%, що склало 8 осіб. Скорочення штату пов'язане з впровадженням компанії в 2015р. оптимізації чисельності персоналу всіх відокремлених підрозділів.

У таблиці 2.7 розглянуто розподіл персоналу за віком.

Таблиця 2.7

## Розподіл персоналу за віком ТОВ «Аскона» в 2019 р.

Групи персоналу за віком, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
до 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	2	33,3	2	100	9	47,3
30 – 40	4	66,7	-	-	9	47,3
40 – 50	-	-	-	-	3	5,4
50 – 60	-	-	-	-	-	-
вище 60	-	-	-	-	-	-
Всього	6	100	2	100	19	100

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Дані таблиці 2.7 показують, що найбільша питома вага чисельності персоналу припадає на вік від 30 до 60 років. При цьому, в групі керівників найбільшу чисельність мають співробітники у віці від 30 до 40 років - 66,7%, в групі фахівців - від 20 до 30 років - 100%, в групі робочих рівна питома вага припадає на співробітників у віці від 20 до 30 і від 30 до 40 років.

В цілому можна сказати, що в підрозділі працюють працівники працездатного віку, які мають середній стаж роботи. Це можна розглядати як позитивне явище, оскільки дані категорії працівників в основному мають досвід роботи, але при цьому персонал легко навчається і легко сприймає нововведення організації, що важче дається працівникам у віці 40-50 років. Так само у підрозділі є молодий персонал, це додатково дозволяє організації знизити витрати на профнавчання і забезпечити найбільш стабільну роботу трудового колективу [13, с. 262].

Таблиця 2.8

## Розподіл персоналу за статтю ТОВ «Аскона» в 2019 р.

Групи робітників	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
1. Керівники	1	20,0	5	23,8
2. Спеціалісти	-	-	1	3,6

3. Робітники	4	80,0	16	72,6
Всього	5	100,0	22	100,0

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Аналізуючи трудовий потенціал ТОВ «Аскона» за статевою ознакою відзначимо, що на підприємстві жінок працює на 17 більше, ніж чоловіків. На таку значну різницю надає вплив перш за все специфіка діяльності ТОВ «Аскона», де для ефективної роботи потрібно в більшому ступені посидючість і терпіння.

На рівень кваліфікації працівників більшою мірою впливають, як вік, так і стаж роботи.

Аналіз кадрової структури ТОВ «ТД« Аскона »за стажем роботи проводиться при прийнятті на роботу переважно нових працівників та при оцінці плинності кадрів. Вважається, що «старі робітники» - це «пам'ять» підприємства. Поняття "культура бізнесу" передбачає, що дисбаланс у віковій структурі підприємства, у структурі досвіду роботи часто має несприятливі наслідки.

Важливим є вивчення та зміна структури досвіду роботи з часом не лише для визначення стратегії найму компанії, а й для аналізу її збоїв. Наявність досвідчених кадрів може відображати як успіх обраної політики підприємства, так і неспроможність зусиль щодо стабілізації чисельності персоналу та зменшення його плинності.

Збалансована структура персоналу за стажем роботи (вказує на політику розумного вибору працівників з адекватною освітою).

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу за трудовим стажем ТОВ «Аскона» в 2019 р.

	Керівники	Спеціалісти	Робітники
--	-----------	-------------	-----------

Групи персоналу за стажем, років	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
до 5	5	83,3	2	100	13	81,2
від 5 до 10	1	16,7	-	-	6	18,8
від 10 до 15	-	-	-	-	-	-
від 15 до 20	-	-	-	-	-	-
вище 20	-	-	-	-	-	-
вище 30	-	-	-	-	-	-
Всього	6	100	2	100	19	100

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Виходячи з даних таблиці 2.9 ми бачимо, що найбільший трудовий стаж у персоналу до 5 років.

Таблиця 2.10

Розподіл персоналу за освітою ТОВ «Аскона» в 2019 р.

Групи персоналу за освітою, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Середня	-	-	-	-	-	-
Середня спеціальна	-	-	-	-	3	16,7
Вища	6	100	2	100	16	83,3
Всього	6	100	2	100	19	100

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним та спеціальним) передбачає виділення наступних груп працівників: які мають вищу освіту, середню спеціальну, середню загальну. Відзначимо, що всі керівники ТОВ «Аскона» мають вищу освіту. Серед фахівців всі мають вищу освіту. Серед робітників 83,3% мають вищу освіту і 16,7% - середню спеціальну освіту.

Найважливішим показником управління персоналом є плинність кадрів. Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів показує, що економічний сенс даного показника полягає в тому, що він свідчить про заповнення вакантних робочих місць.

Таблиця 2.11

Показники основних кадрових процесів ТОВ «Аскона»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Приріст 2019/2017,%
Середньоспикова чисельність:	34	31	27	-20
Прийнято, осіб	2	1	2	-
Вибуло, осіб	3	4	5	100
в т.ч.				
- за власним бажанням	3	4	5	100
- за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
- за скороченням штату	-	-	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,13	0,18	88
Коефіцієнт обороту за прийомом	5,87	3,21	7,3	24
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,09	0,013	0,18	88
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1	1	-
коефіцієнт абсентеїзму	0,21	0,31	0,38	81

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Аналізуючи дані таблиці 2.11, бачимо що середня чисельність працівників в 2017 р склала 34 одиниці і до 2019 р і скоротилася на 7 одиниць незважаючи на прийом і вибуття кадрів. Для того щоб оцінити ефективність роботи відділу кадрів були розглянуті такі показники, як коефіцієнт плинності кадрів, оборот по прийому, обороту з вибуття, сталості кадрів і абсентеїзму. Прорахувавши коефіцієнт абсентеїзму, було виявлено збільшення на 81% з 2017 р до 2019 р. Це пов'язано зі скороченням штату і незадоволеністю персоналу.

Таблиця 2.12

#### Втрати робочого часу ТОВ «Аскона»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Приріст 2019/2017,%
Загальний фонд робочого часу (год.)	330480	301320	262467	-20
Втрати робочого часу (год.)	689	956	1003	92
Середньоспикова чисельність (осіб)	34	31	27	-20

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Поряд з плинністю кадрів абсентеїзм може розглядається як реакція співробітників на роботу і використовується в якості показника успішності роботи з персоналом: набору, відсіювання, відбору, навчання та інших заходів,

спрямованих на підвищення рівня відповідності між людьми, роботою і організаціями.

Таким чином, відзначимо, що у відокремленому підрозділі м. Київ ТОВ «Аскона» працюють переважно жінки; є різні вікові категорії персоналу; більшість співробітників працюють в організації до 5 років; переважна більшість співробітників має вищу освіту, що багато в чому пояснюється специфікою діяльності та рівнем розвитку організації.

Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналу організації ТОВ «Аскона» - це систематичний і планомірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю відділу кадрів, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності ТОВ «Аскона» в цілому.

Перевіримо ефективність системи роботи з управлінським персоналом в ТОВ «Аскона».

Правильно вибрати метод відбору, який слід використовувати підприємству, можна на базі оцінки результатів відбору і понесених нею витрат. Всі етапи відбору можуть бути оцінені за рівнями властивих їм витрат (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати, які понесені при використанні методів відбору персоналу на ТОВ «Аскона»

Метод відбору	Витрати
1. Заповнення бланку заяви	4 грн. (2 аркуша * 2 грн.)
2. Проведення співбесіди	витрати за 1 годину 100 грн.
3. Медичний контроль	300 грн.
4. Прийняття рішень	-
всього	404 грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

За даними таблиці 2.13, можна зробити висновок, що за обраним методом відбору персоналу управління в ТОВ «Аскона» витрачається 404 грн. на 1 кандидата.



Проведений аналіз роботи з управлінським персоналом в ТОВ «Аскона» показав, що обраний метод відбору кадрів на підприємстві є результативним, але вимагає доопрацювання. Встановлено скорочення чисельності штату на 20% на 2019 р., пов'язане з оптимізацією організації, у зв'язку з чим збільшився коефіцієнт абсентеїзму на 174%.

Далі розглянемо організаційні зміни на ТОВ «Аскона», які відбулися в 2019 році. Для того, щоб здійснити оцінку організаційних змін на ТОВ «Аскона» в 2019 році, здійснимо SWOT-аналіз методів впровадження організаційних змін (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз методів впровадження організаційних змін на ТОВ «Аскона» у 2019 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розширення виробничої площі 2. Власний відділ навчання та розвитку персоналу 3. Висококваліфіковані фахівці.	1. Відсутність взаємодії персоналу з керівництвом. 2. Несприятлива соціально-економічна ситуація в країні.
Можливості	Загрози
1. Стабільний прибуток 2. Розширення бізнесу і вкладення в новий 3. Динамічний розвиток нових напрямків	1. Перехід співробітника до компанії-конкурента. 2. Несприятлива соціально-економічна ситуація в країні.

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Проведений SWOT-аналіз показав, що компанія ТОВ «Аскона» виконує великий обсяг роботи для розробки і впровадження нововведень. процес впровадження є постійним, при цьому неповноцінно застосовується в роботі, тому що немає взаємозв'язку керівництва зі співробітниками для донесення і обґрунтування необхідності впровадження. При якісному аналізі та взаємодії всіх підрозділів у компанії багато перспектив ефективного розвитку.

Організаційні зміни та причини їх впровадження на ТОВ «Аскона», які відбулися в 2019 році:

1. Відсутність зростання продуктивності праці. Як було розглянуто раніше в пункті 2.1 (таб. 2.4), виручка на 2019 р. збільшилася на 20%, при цьому відбулося збільшення собівартості продажів на 36%, що спричинило

зменшення чистого прибутку на 13%, внаслідок чого сталося скорочення заробітної плати. З впровадженням організаційних процесів і збільшенням витрат, компанією на 2019 рік було прийнято рішення скорочення робочих місць на 7 одиниць відносно 2017 р. Дана проблема є основною причиною опору персоналу ТОВ «Аскона».

2. Збільшення коефіцієнта абсентеїзму пов'язано зі скороченням штату і низькою продуктивністю праці. Зниження чисельності персоналу спричинило збільшення кількості робочих днів на кожного співробітника, через фізичне перенапруження співробітники частіше йдуть на лікарняний, з аналізу кадрових показників видно, що відбувся приріст абсентеїзму на 88% у 2019 р. порівняно із 2017 р. Зниження рівня працездатності кожного співробітника безпосередньо позначається на його продуктивності праці та відокремленого підрозділу в цілому, а внаслідок цього і компанії.

3. Невідповідність методів впровадження організаційних змін мотиваційному профілю персоналу. Впровадження організаційних змін досить довгий процес, оскільки на початковому етапі виникає безліч заперечень і непорозумінь у необхідності даних заходів. У впровадженні організаційних заходів переважає примусовий характер, при цьому співробітники готові брати участь у розвитку організації, але виявлено не дотримання етапів впровадження організаційних процесів, а саме:

1. «розморожування» (підготовку фірми до змін);
2. «заморожування» (закріплення результатів змін) і оцінку результатів впровадження нововведень.

Дані проблеми взаємопов'язані між собою і впливають безпосередньо на виручку відокремленого підрозділу м. Київ і компанії в цілому. Знизивши опір персоналу шляхом своєчасного застосування запроваджуваних методів компанією, ми збільшимо продуктивність праці, що тягне за собою збільшення заробітної плати.

### 2.3 Вивчення опору персоналу в умовах реалізації організаційних змін на ТОВ «Аскона»

При вивченні опору персоналу використовувалися наступні методи:

1. Психологічне тестування методика В. Герчікова «Побудова мотиваційного профілю персоналу»;
2. Оцінка опору як інтегрована складова управління змінами;
3. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін.

1. Участь в тестуванні прийняли 24 співробітника, з них: 4 директора салону, 19 менеджерів з продажу та 1 менеджер з сервісу.

В. Герчиков виділяє Наступний тип визначає тип мотивації до роботи: LU - форма піни; IN - тип інструменту; PR - професійний тип; ПА - патріотичний тип; GO - тип економіки.

Аналізуючи дані анкети, ми безпосередньо заповнюємо анкету, враховуючи частоту, з якою трапляються різні коди, включаючи мотивацію для вибору всіх питань та відповідей, наприклад: LU - 7 разів; В - 4 рази; PR - 2 рази; ПА - 8 разів; НО - 1 раз. Потім підрахуйте кількість наданих відповідей.

Коли ми вносимо дані в таблицю, ми збільшуємо таблицю опитування за індексом та класифікуємо за результатами. 1 клас означає, що цей тип мотивації переважає (в першу чергу), а 5 клас означає, що цей тип мотивації стає останнім. Якщо два типи показників стимулу є рівними, цим типам надається однаковий ступінь.

Таблиця 2.15

Типи мотивації

Тип мотивації	Кількість відповідей	Індекс	Ранг
Люмпенізований тип	2	0,065	5
Інструментальний тип	4	0,129	4
Професійний тип	9	0,290	1
Патріотичний тип	5	0,161	3

Господарський тип	7	0,226	2
-------------------	---	-------	---

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Оскільки кожен тип опитування має 1-й або 2-й ступінь, отримані числа діляться на кількість анкет. В результаті отримана наступна таблиця 2.16.

Таблиця 2.16

#### Аналіз результатів анкетування співробітників ТОВ «Аскона»

	Інструментальний тип	Професійний тип	Патріотичний тип	Господарський тип	Люмпенізований тип
На першому місті	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На першому чи другому місті	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

За результатами тестування було виявлено, що у співробітників організації переважає мотиваційний профіль «професіонал» (рис. 2.3).

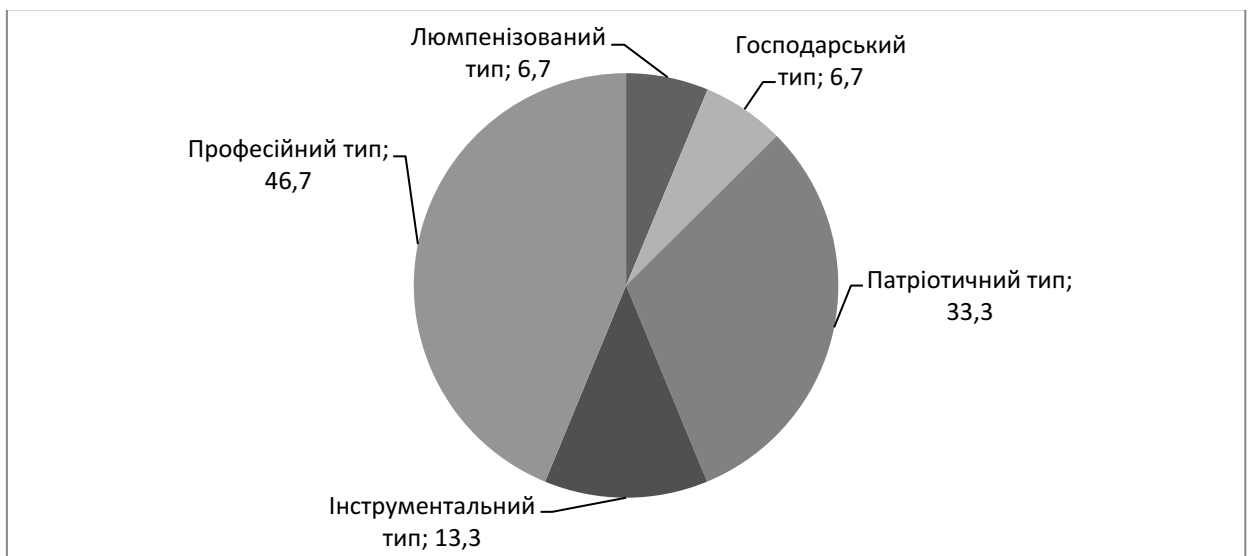


Рис. 2.3. Структура мотиваційного профілю ТОВ «Аскона»

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Це говорить про те, що співробітники хочуть відчувати свою залученість в організаційні процеси. Таким чином, ґрунтуючись на висновках, можна стверджувати, що основна частина співробітників готові до розробки та впровадження організаційних змін.

2. Оцінка опору як інтегрована складова управління змінами. Розрахункові значення загального рівня опору змінам на ТОВ «Аскона» у 2019 році наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахункові значення загального рівня опору змінам на ТОВ  
«Аскона» у 2019 році

Характеристика	ТОВ «Аскона»
1. Характеристика індивідуального опору змінам (ІО)	5,98
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)	2,06
3. Характеристика системного опору змінам (СО)	4,64
Загальний розрахунковий рівень опору змінам на підприємстві (ОЗ)	4,23

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Дані табл. 2.17 демонструють, що опір змінам на ТОВ «Аскона» у 2019 році зафіксовано на рівні 4,23, тобто, опір є прийнятним. Переважають ознаки індивідуального опору змінам 5,98 та системного опору змінам 4,64, але за рахунок групового опору змінам 2,06 загальний розрахунковий рівень опору змінам на ТОВ «Аскона» склав 4,23, тобто опір змінам є прийнятним.

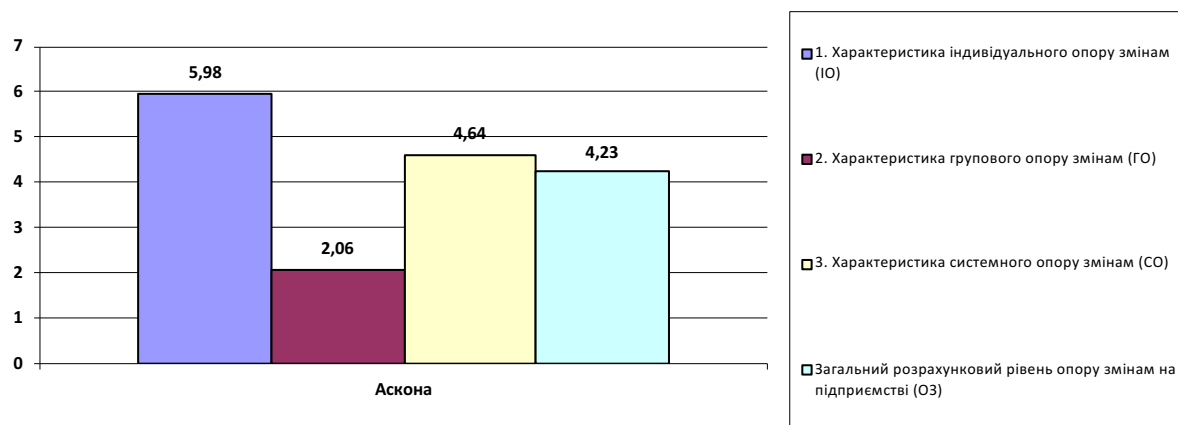


Рис. 2.4. значення загального рівня опору змінам на ТОВ «Аскона» у 2019 році

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

3. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. Діяльність кожного підприємства досить специфічна, формування універсальної моделі оцінки готовності персоналу до проведення змін є складним завданням. Кваліметрична модель враховує специфіку

функціонування підприємства, тому було вирішено здійснити апробацію на ТОВ «Аскона», результати якої надані дані у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу ТОВ «Аскона» до організаційних змін

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
1	2	3	4	5	6
Психологічний фактор	0,25	Переважає позитивне ставлення до роботи,	0,25	0,75	0,4825
		Задоволеність сучасним станом підприємства	0,18	0,5	
		Почуття приналежності до групи	0,25	0,5	
		Сприятлива соціально-психологічна атмосфера	0,32	0,25	
Мотиваційний фактор	0,25	Не потрібно боятися подальших змін на підприємстві	0,29	0,5	0,515
		Розуміння та розуміння організаційної культури	0,28	0,75	
		Я хочу майбутніх змін	0,22	0,25	
		Високий рівень спілкування з колегами	0,21	0,5	
Професійно-кваліфікаційний фактор	0,25	Наявність подразників	0,25	0,75	0,625
		Високий рівень професійного та персонального розвитку	0,25	0,75	
		Здатність розвивати себе	0,28	0,5	
		Існує система навчання персоналу та підвищення кваліфікації	0,22	0,5	
Організаційний фактор	0,25	Оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями	0,25	0,75	0,6125
		Є досвід участі у змінах	0,30	0,5	

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6
		Є інформація про майбутнє змінити	0,25	0,5	
		Є знання про характеристики та умови ділова діяльність	0,20	0,75	

КМогпз =0,55875
-----------------

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Отримана загальна оцінка готовності персоналу до змін 0,5587 вказує на помірний рівень опору з боку персоналу щодо організаційних змін на ТОВ «Аскона», більшість працівників розуміють важливість внесення змін для покращення фінансового та економічного стану організації. Тому працівники організації частково готові до організаційних змін. Однак слід зазначити, що для подолання потенційного опору працівників необхідно працювати над підвищенням психологічної та мотиваційної готовності працівників до змін, що пов'язано насамперед з організаційною культурою та соціально-психологічним кліматом організації. Ознайомлення з готовністю персоналу до змін (зображення об'єкта, що вивчається) представлено на рис. 2.5.

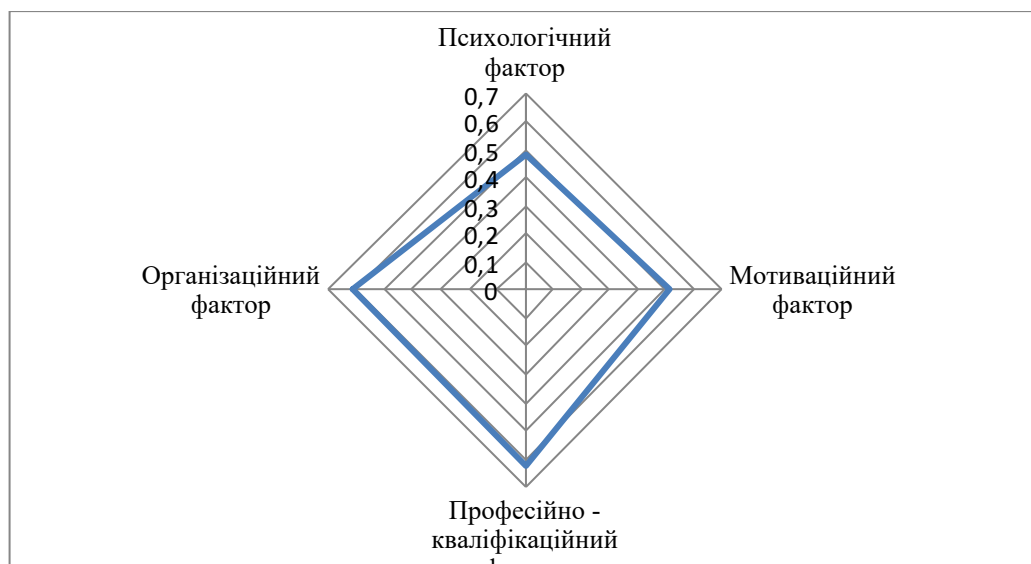


Рис. 2.5. Профіль готовності персоналу ТОВ «Аскона» до організаційних змін

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

Проведений аналіз готовності персоналу ТОВ «Аскона» до змін дозволив встановити, що для подолання опору організаційним змінам підприємству необхідно приділити увагу соціальному психологічній чинники готовності персоналу та пов'язані з ними теми досліджень є розробка програми

стимулювання персоналу до здійснення змін в контексті удосконалення організаційної культури на підприємстві.

Отже, за трьома проведеними методиками ми бачимо, що рівень опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона» є помірним.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами другого розділу зроблені наступні висновки:

1. Об'єкт дослідження ТОВ «Аскона» - мережа в сфері продажів, яка спеціалізується на товарах для сну. Компанія займається виробництвом і продажем ортопедичної продукції для сну, корпусних меблів, і предметів інтер'єру.. Виручка підприємства в 2019 р. збільшилася на 20%, при цьому відбулося збільшення собівартості продажів на 36%, що спричинило зменшення чистого прибутку на 13%, внаслідок чого сталося скорочення заробітної плати. З впровадженням організаційних процесів і збільшенням витрат, компанією на 2019 рік було прийнято рішення скорочення робочих місць на 7 одиниць відносно 2017 р. Дана проблема є основною причиною опору персоналу ТОВ «Аскона».

5. Проведений аналіз роботи з управлінським персоналом в ТОВ «Аскона» показав, що обраний метод відбору кадрів на підприємстві є результативним, але вимагає доопрацювання. Встановлено скорочення чисельності штату на 20% у 2019 р. пов'язане з оптимізацією організації, у зв'язку з чим збільшився коефіцієнт абсентеїзму на 174%. Збільшення коефіцієнта абсентеїзму пов'язано зі скороченням штату і низькою продуктивністю праці. Зниження чисельності персоналу спричинило збільшення кількості робочих днів на кожного співробітника, через фізичного перенапруження співробітники частіше йдуть на лікарняний, з аналізу кадрових показників видно, що відбувся приріст абсентеїзму 88% в 2019 р. по відношенню до 2017 р. Зниження рівня працездатності кожного співробітника



безпосередньо позначається на його продуктивності праці та відокремленого підрозділу в цілому, а внаслідок цього і компанії.

6. Впровадження організаційних змін досить довгий процес, оскільки на початковому етапі виникає безліч заперечень і непорозуміння необхідності даних заходів. За результатами тестування було виявлено, що у співробітників організації переважає мотиваційний профіль «професіонал». Це говорить про те, що співробітники хочуть відчувати свою залученість в організаційні процеси. За трьома проведеними методиками встановлено, що рівень опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона» є помірним.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ТОВ «АСКОНА»**

### **3.1 Заходи щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона»**

Подолання опору є ключовою частиною системи управління змінами. Слід створити сприятливі умови для його успішної реалізації на ТОВ «Аскона». Перш за все, організація повинна працювати на основі стратегічного управління, що є специфічною сферою управління, встановлення довгострокових цілей, вибір пріоритетів розвитку та розподілення ресурсів організації в нестабільне середовище. Такий підхід до управління дозволяє врахувати трансформації, які відбуваються на ринку, економіці, правовому полі, суспільстві тощо, та зробити зміни в організації більш передбачуваними та очікуваними, досягти відносного планування в їх здійсненні. І як ми знаємо з теорії та практики управління, очікувані та заздалегідь заплановані зміни є більш привабливими та відносно менш стійкими до персоналу.

Друга умова, яка сприяє успішному подоланню опору ТОВ «Аскона» - усвідомлення керівниками та персоналом неминучості змін та їх важливості для забезпечення життєздатності організації. Зрештою, коли люди розуміють потребу змін, вони активніше залучаються до процесу їх втілення, більш відповідально виконують завдання, не так захоплюються ймовірними втратами і навіть іноді добровільно погоджуються на них.

Професіоналізм керівників змін та керівників ТОВ «Аскона» зможе зіграти важливу роль у подоланні опору, оскільки їх глибоке переконання у необхідності змін, чітке розуміння суті та збалансована оцінка результатів трансформації є основою для ефективних змін та водночас служать ефективним інструментом персоналу.

Наступною умовою подолання опору є формування ефективної команди змін та залучення широкого кола працівників ТОВ «Аскона», під час яких члени робочої сили розвивають почуття власності на зміни, тим самим збільшуючи відповідальність за їхній успіх, досягнення загальне розуміння цілей та сумісний пошук оптимального формату змін. Для цього важлива роль відіграє рівень корпоративної культури в ТОВ «Аскона».

Необхідно також забезпечити прийнятну прозорість трансформаційних процесів та обізнаність персоналу ТОВ «Аскона», що дозволить досягти очікуваних результатів та допоможе знищити опір персоналу.

Вибір конкретних методів подолання опору є ситуативним і вимагає врахування низки факторів, включаючи ставлення працівників та керівників до таких методів та домінуючий стиль управління. Для розробки проекту подолання стійкості до змін ми спочатку провели дослідження можливої реакції персоналу.

Дослідження проводилось шляхом опитування працівників ТОВ «Аскона», яких попросили оцінити ефективність, пріоритетність та адекватність різних методів подолання стійкості до змін балів (від 0 до 3). Усі респонденти поділяються на групи залежно від їх статусу (лідери та виконавці), а також залежно від переважання елементів авторитарного чи демократичного стилів управління їх безпосереднього начальства. У таблиці 3.1 наведено середній бал різних методів подолання опору групами респондентів.

Було виявлено, що авторитарні лідери віддають перевагу примусовим методам, маніпуляціям та кооптації та, певною мірою, переговорам. Демократичні лідери частіше використовують інформацію та комунікацію, допомогу та підтримку та активно залучають та заохочують працівників. Вподобання виконавців багато в чому відбиваються на досвіді роботи з менеджерами, які практикують різні стилі управління. Однак вони, як правило, схильні вважати, що найефективніші методи ґрунтуються на повазі, врахуванні інтересів працівників, поширенні інформації тощо.

Таблиця 3.1

Оцінка ставлення персоналу ТОВ «Аскона» до практики застосування різних методів долання опору змінам (бал)

Методи долання опору змінам	Керівники		Виконавці	
	група 1* (30%)	група 2* (70%)	група 1* (60%)	група 2* (40%)
Інформування і спілкування	1,1	2,7	1,4	2,7
Участь і залучення	1,5	2,1	2,1	2,2
Допомога і підтримка	0,6	2,4	0,9	2,1
Переговори і угоди	1,8	1,3	2,8	1,5
Маніпуляції і кооптації	2,1	0,7	0,0	0,0
Явний примус	2,5	0,3	0,8	0,0

\* Примітка: група 1 – авторитарний стиль управління; група 2 – демократичний стиль управління.

Джерело: складено за даними ТОВ «Аскона»

В ТОВ «Аскона» склалася ситуація, коли 30% керівного персоналу застосовують авторитарний стиль, 70% - демократичний. Натомість 60% виконавців вважають, що авторитарний стиль є більш застосовним та ефективним і лише 40% вважають більш сприйнятливим демократичний стиль. Таку ситуацію слід враховувати й надалі при розробці програми опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона».

З'ясовано, що третина працівників ТОВ «Аскона» має виражену тенденцію до використання стилю суперництва (конкуренції). Ці люди намагаються в першу чергу задовольнити власні інтереси, навіть на шкоду інтересам інших людей. Як правило, вони активно чинять опір і відкрито це демонструють. Водночас вони можуть бути залучені до впровадження змін та стати їх успішними лідерами. Тому в процесі подолання опору даної групи працівників необхідно активно використовувати їх потенціал, приділяти значну увагу інформуванню про дотримання їх інтересів, застосовувати методи участі та залучення, переговори та угоди. У той же час слід мати на увазі, що явний або неявний примус навряд чи буде для них ефективним. У процесі дослідження вивчалася схильність опитаних офісних працівників до конфліктної поведінки (рис. 3.1).

## Зосередженість на чужих інтересах

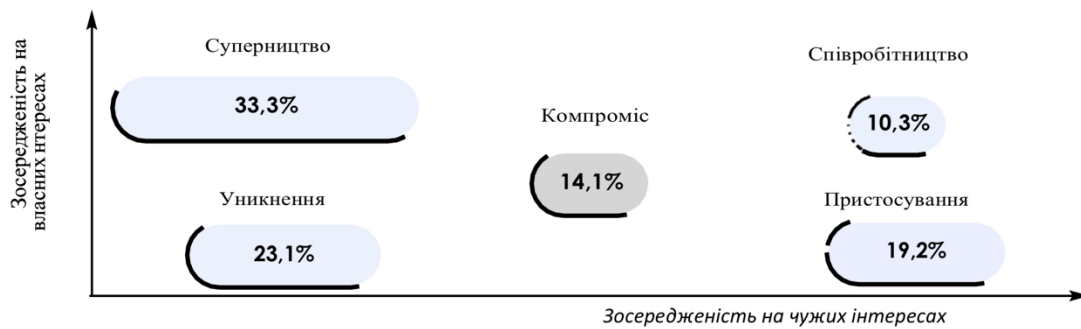


Рис. 3.1. Розподіл респондентів за особистою схильністю до поведінки в умовах конфлікту в ТОВ «Аскона»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Аскона»

Понад 19% респондентів адаптуються до обставин та становища колег. Вони схильні діяти разом з іншими людьми, що важливо для змін, але зазвичай не намагаються відстояти власні інтереси, вважаючи за краще допускати компроміси. Ця категорія працівників, як правило, не проти змін, тому для її подолання в першу чергу не потрібні спеціальні заходи. У той же час важливо пам'ятати, що пасивна позиція таких людей не дозволяє їм бути лідерами в зміні команд, що робить неможливим пошук конструктивного діалогу та шляхів вдосконалення проекту змін і, таким чином, перетворюється в пасивний опір. Тому доцільно вживати низку заходів щодо залучення цих співробітників до співпраці у процесі впровадження змін в організацію.

Майже чверть респондентів схильні використовувати стиль уникнення. Вони не захищають своїх прав, ухиляються від співпраці, ігнорують проблеми або відкладають свої рішення, відповідальність за передачу. Взагалі такі працівники не є активними керівниками, а то й виконавцями змін. Їх опір пасивний і часто прихований, але його значення не зменшується, що вимагає впровадження ефективних методів та механізмів його подолання, заснованих на методах участі та залучення, допомоги та підтримки, а іноді й досить авторитарних підходів.

Близько 14% респондентів використовують компромісний стиль поведінки у конфліктних ситуаціях у зміні, коли сторони погоджуються частково відмовитися від своїх інтересів для досягнення основних цілей. Це робиться шляхом переговорів або обміну, взаємних поступок і дозволяє спільне рішення. На перший погляд, це найкращий спосіб подолати опір цієї групи працівників є переговори та угоди. Однак це не завжди так, оскільки конфлікт таким чином вирішується лише поверхово, його першопричини залишаються і згодом призводять до уповільнення процесу змін. Тому для цієї категорії людей доцільно використовувати інші методи подолання опору, серед яких найбільш ефективними можуть бути інформація та спілкування, допомога та підтримка.

Лише кожен десятий респондент хоче співпрацювати, хоча це найбільш продуктивна форма поведінки в умовах, що змінюються. Співробітники, схильні до співпраці, беруть активну участь у вирішенні конфліктів, відстоюють власні інтереси, але також враховують інтереси інших. Вони здатні стати ефективними лідерами змін, які здатні залучати інших членів робочої сили до здійснення трансформацій з урахуванням їх потреб та інтересів. Найефективніші способи подолати опір у випадку опору для цієї категорії працівників ґрунтуються лише на співпраці та взаємоповазі та характеризуються демократичними підходами до управління.

Таким чином, для ефективного подолання опору змінам працівників ТОВ «Аскона» нами виділено наступні групи персоналу на які слід впливати по-різному:

- «суперники» (третина): мають прагне використовувати конкурентний (конкурентний) стиль. Ці люди намагаються в першу чергу забезпечити власні інтереси і навіть завдати шкоди інтересам інших. З цієї категорії виходять відмінні провідники змін, тому для подолання опору необхідно їх залучити в команду, що буде впроваджувати зміни;

- «пристосуванці» (таких близько 60%): ця категорія працівників здебільшого не чинить опір змінам, тому, не потребує розробки спеціальних заходів з його подолання. Достатнім є матеріальне стимулювання;

- «союзник» (один на десять працівників): Берить активну участь у вирішенні конфліктів, захищайте власні інтереси та враховуйте інтереси інших. Цю категорію необхідно залучити в команду, що буде впроваджувати зміни, але застосовуємо індивідуальну винагороду.

Проект подолання опору організаційним змінам в розрізі категорій персоналу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проект подолання опору організаційним змінам в розрізі категорій персоналу ТОВ «Аскона»

Категорія персоналу, що виявлена на основі опитування	Проект дій задля подолання опору організаційним змінам
«Суперники»	Залучення в команду змін, участь у тренінгах щодо впровадження змін
«Пристосуванці»	Матеріальне стимулювання за «прийняття» змін
«Союзник»	Залучення в команду змін, індивідуальна винагорода

Джерело: розроблено автором самостійно

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища кожне підприємство повинне розвиватися та адаптуватися. При цьому важливим завданнями окрім розробки стратегії розвитку та забезпечення якості виробленої продукції та послуг, є також формування унікального власного ділового статусу, базових цілей і цінностей, правил поведінки і моральності персоналу. Тому керівництво все частіше звертає увагу на внутрішні процеси підприємства, що пов'язані з формуванням організаційної культури, яка має суттєвий вплив на підвищення ефективності і повноти досягнення стратегічних цілей підприємства.

Саме формування організаційної культури, орієнтованої на підвищення лояльності персоналу та рівня їх вмотивованості, належить до ключових

світових трендів менеджменту персоналу сучасності. У зв'язку з цим ми також пропонуємо сформуванню на ТОВ «Аскона» організаційну культуру, яка зараз і в подальшому буде сприяти формуванню організаційних змін та мінімізації опору персоналу.

Таким чином, організаційна культура, яка найкраще відповідає цілям та цінностям організації, є найефективнішим фактором вдосконалення ділового процесу сучасних підприємств. Її вплив на ефективність роботи підприємства визнається прихильниками раціонально-прагматичного підходу, відповідно до якого можливість і необхідність дослідження цілеспрямованого впливу на організаційну культуру визначається з метою підвищення мотивації і лояльності працівників, інтеграція процесів та ресурсів на підприємстві, стимулювання ініціативи, розкриття індивідуального потенціалу, створення почуття власності та лояльності до роботи тощо. Що стосується сучасної типології організаційної культури, то більшість сучасних науковців використовують найпопулярніші класифікації в Америці та Західній Європі. Тому важливо враховувати специфіку національної культури, менталітету, законодавства та державної ідеології при створенні та вивченні організаційної культури на вітчизняних підприємствах.

Тому зниження стійкості персоналу до змін вважається однією з підцілей системи інформаційного забезпечення системи управління персоналом [23, с. 187] та розробив модель організаційної культури на основі об'єктивного аналізу культури організації та її характеристик управління для підвищення ефективності діяльності підприємства, що допомогло подолати опір працівників до змін (додаток А).

Запропонована модель представляє собою систему, що включає ряд взаємопов'язаних компонентів: цілеспрямована, змістовна, організаційна, заснована на критеріях та ефективна. Її реалізація сприятиме поступовому, послідовному та постійному формуванню організаційної культури, що зменшить опір подальшим кадровим змінам.



Важливо розуміти, що формування інтегрованої культурної форми організації має два наслідки - з одного боку, інтеграцію культурних особливостей підприємства із зовнішнім середовищем, спілкуванням, а з іншого - впливом громадської думки, традиції та поведінку щодо внутрішнього середовища.

Важливими критеріями рівня розвитку організаційної культури є: пізнання (уявлення про соціальне значення організаційної культури, її роль у професійній культурі, посаді тощо); компетентність (знання функціонування та розвитку суб'єкта господарювання, взаємозалежність тощо); корпоративно-рефлексивний (здатність бути готовим до нової діяльності при виконанні управлінських та господарських завдань тощо) [19, с. 71].

Слід зазначити, що такі заходи можна розділити на відповідні блоки та систематично впроваджувати з метою сприяння організаційним змінам та розвитку організаційної культури для подолання потенційного опору персоналу в рамках розробленої програми.

#### 1. Емоційний блок:

- Заявки від топ-менеджерів підприємства про надання відповідної інформації про основні та поточні цілі стратегії, методи та прийоми їх досягнення та задоволення потреби в змінах;

- вивчити біографію провідних працівників, які зробили вагомий внесок у розвиток ділової традиції, її історії, галузі та країни;

- розвиток фірмового стилю, корпоративної етики та кодексу поведінки та підходу до роботи;

#### 2. Блок зв'язку:

- створення внутрішньої інформаційної мережі у суб'єкта господарювання та організація своєчасної інформації;

- створення клубів, спортивних команд, спільних культурних заходів та корпоративних свят;

#### 3. Вбудований блок:

- навчання провідних керівників підприємства (розвиток, навчання, навички побудови команди тощо) з метою набуття навичок управління та інших корпоративних навичок;

- Тренінг, спрямований на стимулювання творчої діяльності працівників, проведення дискусій, розуміння ділових питань та завдань, розвиток особистісних навичок;

- навчання для формування нової команди, особливо в результаті реструктуризації;

- розробка внутрішніх PR-заходів підприємства на основі принципів інтегрованої маркетингової комунікації (участь менеджерів у відео, інших матеріалах та проектах розвитку галузі у важливих промислових та технологічних заходах);

#### 4. Мотиваційний блок:

- навчальні програми та підвищення кваліфікації для розвитку навичок, необхідних для ініціювання та участі у змінах.

Важливо підкреслити, що заходи, представлені в контексті становлення та розвитку культури організації, стосуються як глибокого, так і поверхневого рівнів.

Тому запропонована модель передбачає, що розвиток організаційної культури відповідає загальній стратегії розвитку підприємства, а успіх та вплив організаційної культури та механізмів забезпечення ефективності управління людськими ресурсами відображаються лише на поступовому зростанні соціально-економічних показників. стійкість до змін персоналу. Крім того, створення та розвиток організаційної культури на підприємстві дозволяє не тільки підвищити ефективність, але й керувати адаптаційними змінами шляхом коригування оптимального напрямку організаційного процесу та організаційної культури. З цією метою впровадження організаційної культури як сучасного інструменту управління людськими ресурсами на підприємстві сприятиме процесу подолання опору організаційним змінам.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо подолання опору персоналу при впровадженні організаційних змін на ТОВ «Аскона»

В ході проведеного дослідження виявлено напрями подолання опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона», їх систематизовано та зведено до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Заходи подолання опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона»

Проблема	Категорія персоналу	Відповідальні особи	Термін виконання
1. Підвищення рівня кваліфікації персоналу «суперники» та проведення тренінгів	Відділ кадрів – 2 працівника Начальники відділів – 3 працівника Бухгалтерія – 2 працівника Робочий персонал – 3 працівника	Директор	в разі виявлення необхідності, на протязі 2020 року
2. Матеріальне заохочення «пристосуванців»	Матеріальне стимулювання застосовується до всіх категорій персоналу	Головний бухгалтер	на протязі 2020 року
3. Заохочення «союзників»	Матеріальне стимулювання застосовується до персоналу, що сприяє організаційним змінам	Директор	на протязі 2020 року
4. Впровадження організаційної культури, що сприятиме впровадженню змін у майбутньому	Нематеріальне стимулювання застосовується до всіх категорій персоналу	Директор	на протязі 2020 року

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, за результатами табл. 3.3 виявлено основні напрями, які потребують вирішення для подолання опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона», запропоновано шляхи вирішення, відповідальні особи та терміни виконання. Нижче розглянемо більш детально кожен із виявлених проблем.

1. Підвищення рівня кваліфікації персоналу «суперники», що будуть провідниками змін.

Однією з найважливіших підсистем управління організаційним персоналом є організаційна підсистема навчання та перепідготовки кадрів, яка

базується на професійній підготовці. Зазвичай його розуміють як процес прямої передачі професійних знань та вмінь працівникам підприємства. На практиці це складний безперервний процес. Управління цим процесом починається з визначення кількості працівників, необхідних для виконання певних видів робіт. Кількість працівників, що мають відповідну кваліфікацію, визначається на основі аналізу результатів діяльності підприємства, результатів досліджень, що систематично проводяться відділом кадрів, включаючи метод анкетування, та відповідних заяв керівників підрозділів.

Слід мати на увазі, що професійне навчання часто Важливо виділити кошти до бюджету підприємства, оскільки це передбачає велику кількість матеріальних витрат у його управлінні. Обсяг коштів на професійну підготовку залежить від потреб компанії в підвищенні кваліфікації працівників та її фінансового стану. Порівнюючи статті бюджету на професійну підготовку з потребами у професійному розвитку працівників, топ-менеджери підприємства, до складу яких зазвичай входить начальник відділу кадрів, визначають пріоритети у професійній підготовці працівників, їх форми та періодичні програми навчання.

Особлива роль у цьому процесі належить персоналу відділу кадрів. На основі аналізу виявлених потреб у професійному розвитку працівників вони формулюють конкретні цілі професійної підготовки для кожної програми. Зазвичай вони повинні бути чіткими та конкретними, орієнтуватися на практичні навички та оцінюватися, тобто мати відповідні критерії та цифри.

Коли визначається кількість працівників, направлених на професійну підготовку, коли складається бюджет на неї та встановлюються критерії оцінювання, відділ кадрів може розпочати підготовку навчальних програм. При розробці програм визначається зміст навчання, можливість застосування певних методів професійної підготовки тощо.

Пропонуємо направити працівників на курси підвищення кваліфікації та мотиваційні тренінги 1 раз на 3 роки (курси протягом 2 тижнів). Курси

проходять зі збереженням середньої заробітної плати, на 1 працюючого витрачається 9410 грн. за курси.

Обґрунтування розміру початкових інвестицій наведено у табл. 3.4. В таблиці 3.4 наведено абсолютні показники, які не потребують додаткових розрахунків, а, відповідно, й формул.

Таблиця 3.4

Початкові інвестиції (витрати) на реалізацію проекту підвищення кваліфікації та тренінгів персоналу, що буде впроваджувати організаційні зміни, грн.

№	Початкові витрати	Сума, грн.
1	Заробітна плата працівника (за два тижня)	7500
2	Нарахування на заробітну плату	1650
3	Методичний матеріал	180
4	Інші витрати	80
5	Всього витрат на 1 працюючого ( $\sum$ р. 1-4)	9410
6	Кількість учасників, чол.	10 чол.
7	Всього витрат (р.5 * р. 6)	94100

Джерело: розроблено автором самостійно

Результати табл. 3.4 свідчать, що загальні витрати на підвищення кваліфікації 10 працівників становлять 94100 грн. Планується, що підвищення кваліфікації працівників забезпечить підвищення продуктивності праці на 10%.

Визначимо продуктивність праці, яка була у 2019р., за формулою (3.1).

$$\text{Ппр} = \text{ОР} / \text{Ч}, \quad (3.1)$$

де ОР – обсяг реалізації продукції, (за даними ТОВ «Аскона» у 2019р. – 548387 тис. грн.);

Ч – чисельність персоналу (в ТОВ «Аскона» у 2019р. – 168 чол.).

$$\text{Ппр 2019р.} = 548387 / 168 = 3264,2 \text{ тис. грн./чол.}$$

Зростання продуктивності визначається за формулою:

$$\Delta\text{Пп} = \text{Базова продуктивність праці} + \% \text{ зміни продуктивності} \quad (3.2)$$

Отже, із врахуванням підвищення, у плановому році продуктивність праці складе 3590,6 тис. грн.

$$\Delta\text{Пп} = 3264,2 + 10\% \text{ або } = 3264,2 + (3264,2 * 0,1) = 3590,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, додатковий розмір доходу складе:  $3590,6 - 3264,2 = 326,4$  тис. грн., або в середньому на місяць 27,2 тис. грн.

Строк окупності визначається за формулою:

$$T_o = B / H \quad (3.3)$$

де B – витрати, грн.;

H – надходження, грн.

Можна відзначити, що витрати на підвищення кваліфікації окупляться через:

$$T_o = 94100/27200 = 3,5 \text{ місяця.}$$

Тобто витрати на тренінги окупляться за 3,5 місяці, що є ефективним вкладанням коштів для ТОВ «Аскона».

ТОВ «Аскона» широко запроваджує систему тренінгів, отримує можливість підвищити ефективність і продуктивність своєї діяльності завдяки розширенню професійних знань, навичок, підвищення ступеня мотивації співробітників та їх трудової віддачі. Кожному окремому співробітнику тренінг дозволяє більш ретельно підготуватися до виконання нових завдань та вирішення нових проблем на робочому місці. Крім того, придбання більш високої кваліфікації в результаті участі в програмах тренінгу дозволяє співробітникам згодом претендувати на займання більш високої посади. Методично ефективна, орієнтована на вимоги ринку і гнучка по відношенню до змін цілей підприємства система тренінгу персоналу значно зміцнює його позицію в конкурентній боротьбі.

Нами пропонуються наступні тренінги (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Пропоновані види тренінгів для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Аскона»

Проблема	Категорія персоналу
Підвищення рівня ефективності управління персоналом	Відділ кадрів – 2 працівника
Управління конфліктами	Начальники відділів – 3 працівника
Управління гнівом та самогармонія	Робочий персонал – 3 працівника

Джерело: розроблено автором самостійно

2. Матеріальне заохочення «пристосуванців». Враховуючи зарубіжний досвід управління персоналом пропонуємо на ТОВ «Аскона» запровадити механізм участі працівників у прибутку підприємства. Рекомендуємо розрахунок проводити за системою Скенлона, яка заснована на розподілі між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну плату, отриману в результаті підвищення ефективності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одного працівника. Формула загального коефіцієнта розраховується виходячи з частки загальних витрат на оплату праці в загальному обсязі послуг. Використовуйте базовий коефіцієнт, щоб знайти потенційні витрати на оплату праці ТОВ «Аскона» протягом певного періоду часу. Ці витрати потім порівнюються з фактичною заробітною платою. Якщо фактична зарплата нижча від допустимої суми, виплачується премія. Ці бонуси зазвичай розподіляються між компанією та працівниками у співвідношенні 25:75. Крім того, частина акцій працівників може бути розміщена у преміальному резерві, який виконує дві основні функції: резерв у разі дефіциту капіталу в найближчі місяці та додатковий бонус для підвищення довгострокової продуктивності. Резерви наприкінці року розподіляються так само, як щомісячна плата. Розрахунок преміального фонду за системою Скенлона [14, с. 105] зроблений нами і представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Розрахунок преміального фонду за системою Скенлона на ТОВ «Аскона»

Показники	Значення, тис. грн.
1. Чистий дохід, разом	628685,0
2. Витрати на персонал	175484
3. Коефіцієнт питомих витрат, (р.2 / р.1)	0,32
4. Допустимі витрати на оплату праці, (р.1 * р.3)	175484
5. Фактично виплачена заробітна плата	51075
6. Преміальний фонд, (р.4 – р.5)	124409
7. Частка ТОВ «Аскона» (р. 6 * 25%)	31102
8. Частка працівників (р. 6 * 75%)	93307
9. Відсоток премії, (р.8 / р.5), %	182,7

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, система Скенлон пропонує активне залучення робітників

і службовців до управління, особливо у визначення шляхів підвищення ефективності праці. Методика, що застосовується в цій системі, зумовлює зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції (послуг), на забезпечення випереджальних темпів зростання ефективності праці по відношенню до заробітної плати. Крім того, важливими факторами, які можуть істотно підвищити ефективність праці на ТОВ «Аскона» є матеріальна зацікавленість у результатах роботи та додаткові преміальні виплати, а запропонована система передбачає реалізацію цих факторів.

На думку вітчизняних фахівців ефективно побудована система винагород підвищує продуктивність праці управлінського персоналу на 5-10%. Потреба у фінансових ресурсах щодо організації системи винагород ТОВ «Аскона» представлена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Потреба у фінансових ресурсах щодо організації системи винагород  
ТОВ «Аскона»

Захід	Потреба у коштах для його впровадження на рік, грн.
Преміювання за окремі, реальні результати роботи	120000
Винагорода переможця “Кращий працівник року” путівкою до курорту	30000
Всього	150000

Джерело: розраховано автором самостійно

Реалізація запропонованих заходів вимагає 150 тис. грн., але, як передбачається, відбудеться збільшення продуктивності праці на 5%.

Преміювання за окремі досягнення має на увазі отримання додаткового економічного ефекту. В договорах з клієнтами завжди є домовленість про преміювання у разі отримання додаткових економічних вигід, або за більш якісне виконання робіт, яке також дає економічний ефект. Таких працівників пропонується винагороджувати. Також запропоновано шляхом закритого голосування в серпні місяці визначати кращого працівника, який отримує путівку до курорту в Туреччину або Єгипет. Голосування проводиться шляхом заповнення спеціального бланку, де пропонується пояснити причину свого вибору. В даному аспекті слід оцінити витрати на організацію мотиваційних



заходів матеріального характеру ТОВ «Аскона» на 2020р. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Потреба у фінансових ресурсах щодо організації мотивації праці ТОВ  
«Аскона»

Захід	Потреба у коштах для його впровадження на рік, грн.
Організація виїздних заходів у передмістя в теплий період часу	16000
Організація відпочинку в місцях для розваг на державні свята та День Народження	6000
Всього	22000

Джерело: розраховано автором самостійно

Загальна потреба в коштах для організації матеріальної мотивації, поліпшення командної роботи складе 172 тис. грн. на рік. Але очікується підвищення чистого прибутку на 5%, або на суму:

$$П = 20466 \text{ тис. грн.} * 5\% = 20466 * 0,05 = 1023,3 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

За рахунок росту продуктивності праці, росту рівня освіченості та самовіддачі прибуток зросте на 1023,3 тис. грн.

### 3. Матеріальне заохочення «союзників».

Персональні надбавки можуть встановлюватися працівникам під час виконання критичних обов'язків, від яких безпосередньо залежить впровадження організаційних змін. Персональна надбавка встановлюється з метою концентрації зусиль працівників на прискоренні вирішення найважливіших проблем на найбільш складних і відповідальних етапах впровадження змін.

Особиста допомога визначається протягом періоду часу, запланованого на виконання критичної роботи. Якщо доручення буде виконано якісно та достроково, сума пільг, що підлягають виплаті, буде визначена вчасно та виплачена в повному обсязі.

Особисті виплати працівникам встановлюються в розмірі до 50 відсотків тарифної ставки (зарплати) і виплачуються з фонду оплати праці. Підставою для визначення особистих переваг працівників є заява, зроблена керівником

структурного підрозділу та погоджена з керівником відділу у сфері діяльності. У таблиці. Поліпшена ставка преміювання для працівників у різних сферах передбачається 3,9 відсотка.

Таблиця 3.9

Основні напрями стимулювання «союзників» у впровадженні організаційних змін ТОВ «Аскона»

Основні напрями стимулювання співробітників ТОВ «Аскона»	Відсотки преміальної виплати від середньої заробітної плати одного працівника, %
Преміювання за розроблення творчих ідей	10
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань	10

Джерело: розроблено автором самостійно

На відміну від системи преміювання, що активізує в працівника прагнення до якісного виконання його основної і обов'язкової функції, система нематеріальної мотивації повинна бути спрямована на підвищення лояльності до організації, мотивації до успіху, а також на формування у співробітників креативних якостей і ініціативності. Все це сформує організаційну культуру, що сприяє подоланню опору персоналу змінам. У таблиці 3.10 наведені пропозиції щодо впровадження нематеріального мотивування співробітників «Аскона».

Таблиця 3.10

Запропоновані елементи нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «Аскона»

Інструменти нематеріальної мотивації	Результат який буде досягнуто
1	2
Організація корпоративних заходів: відвідування кінотеатрів, театру	Задоволення потреби спорідненості (спілкування, визнання, причетність) і підвищення прихильності компанії, розвиток корпоративної культури
Організація і проведення спортивних заходів з персоналом	Підвищення згуртованості колективу
Надання пільг для заняття спортом: тренажерний зал, басейн, і т. д.	Підвищення ступеня задоволення потреби в існуванні і корпоративному спілкуванні

Продовження табл. 3.10

1	2
Фотографії кращих працівників місяці вивішувати на дошці Пошани, встановленої	Підвищення задоволеності процесом праці

в фойє, де їх можуть бачити колеги, клієнти та ділові партнери	
На дошці оголошень вітати листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями	Підвищення згуртованості колективу, усвідомлення працівниками своєю значимістю і затребуваності
Щорічно присуджується звання «Кращий працівник року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками важливості свого внеску в спільну справу
Директору проводити періодичні наради з підлеглими, забезпечивши участь співробітників у прийнятті рішень	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості свого внеску співробітниками, їх причетності до інтересів компанії, забезпечення самовираження і самореалізації

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропоновані рекомендації матимуть й соціальний ефект:

- підвищення у співробітників потреби в спорідненості як за рахунок підвищення можливості корпоративного спілкування, так і за рахунок розвитку командних методів роботи і залучення персоналу в процеси вироблення спільних рішень;
- підвищення ступеня задоволення співробітників за рахунок отримання більш вільного доступу до якісного відпочинку, підтримці здоров'я за допомогою спортивних занять;
- підвищення у співробітників потреби в зростанні, розвитку і самовираженні за рахунок отримання більш вільного доступу до отримання освіти, просуванню по службі, самореалізації через досягнення високих результатів роботи і участь в справах компанії;
- підвищення згуртованості колективу;
- підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягнення загально-корпоративних цілей;
- розвиток кадрового потенціалу.

Насамкінець, узагальнимо заходи (див. табл. 3.12) покращення заходів подоланні опору змінам в ТОВ «Аскона» та порівняємо із ситуацією, що була раніше на підприємстві.

Таблиця 3.12

Заходи подолання опору організаційним змінам персоналу ТОВ «Аскона» та

## їх ефективність

Сутність запропонованого заходу	Як було раніше
Запропоновано направити категорію персоналу «суперники» на курси підвищення кваліфікації та тренінги. Ця категорія буде впроваджувати зміни. Курси проходять зі збереженням середньої заробітної плати, на 1 працюючого витрачається 9410 грн. за курси.	Курси підвищення кваліфікації не використовувались
Запропоновано на ТОВ «Аскона» запровадити механізм участі «пристосуванців» у прибутку підприємства	Використовувалось лише преміювання у фіксованому розмірі
Запропонована система винагород «союзників»	Не використовувалось
Запропоновані мотиваційні заходи за рахунок підприємства, що підвищують організаційну культуру. Як-то організація колективного відпочинку	Не використовувалось

Джерело: розроблено автором самостійно

За результатами виконаного дослідження нами запропонований механізм подолання опору організаційним змінам в умовах ТОВ «Аскона». Для категорії персоналу, що найбільше здійснюють спротив змінам запропоновано залучення їх в команду змін та участь у тренінгах щодо впровадження змін. Найбільша категорія персоналу – «пристосуванці» здебільшого не чинить опір змінам, тому, не потребує розробки спеціальних заходів з його подолання. Для них запропоновано матеріальне стимулювання. Для «союзників» (один на десять працівників), що брати активну участь у вирішенні конфліктів, захищати власні інтереси, враховувати інтереси інших, запропоновано індивідуальну винагороду за сприяння впровадженню змін.

Окрім цього, формування та розвиток Допоможе організаційна культура та компанія, яка допомагає працівникам подолати опір змінам коригуванню оптимального перебігу організаційних процесів та організаційної культури, що дозволить не лише суттєво підвищити їх ефективність, але й уможливить управління адаптаційними змінами. У цьому контексті впровадження організаційної культури як сучасного інструменту менеджменту персоналу на підприємстві полегшить процес подолання опору організаційним змінам.

### Висновки до розділу 3

За результатами третього розділу зроблені наступні висновки:

1. Для категорії персоналу, що найбільше здійснюють спротив змінам нами запропоновано залучення їх в команду змін та участь у тренінгах щодо впровадження змін. Найбільша категорія персоналу – «пристосуванці» здебільшого не чинить опір змінам, тому, не потребує розробки спеціальних заходів з його подолання. Для них запропоновано матеріальне стимулювання. Для «союзників» (один на десять працівників), активно беруть участь у вирішенні конфліктів, відстоюючи власні інтереси, але враховуючи інтереси інших осіб, що пропонуються винагороду за сприяння впровадженню змін.

2. Формування та розвиток організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам, на підприємстві сприятиме коригуванню оптимального перебігу організаційних процесів та організаційної культури, що дозволить не лише суттєво підвищити їх ефективність, але й уможливить управління адаптаційними змінами. У цьому контексті впровадження організаційної культури як сучасного інструменту менеджменту персоналу на підприємстві полегшить процес подолання опору організаційним змінам.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень та вирішення проблем різного роду. Серед ключових компонентів, що характеризують категорію організаційних змін, є такі: перехід від однієї форми, якості чи стану будь-якого організаційного елемента (поточного) до іншого (бажаного) з часом; процес радикальної або часткової трансформації структури та компетенцій; процеси адаптації та розвитку. Серед науковців в основному два основні підходи. Організаційні зміни пов'язані з інноваціями в різних напрямках. Вони мають виникати особливо, коли організаційна структура більше не реагує адекватно на вплив факторів навколишнього середовища, оскільки не існує єдиної універсальної організаційної структури для всіх етапів життєвого циклу підприємства.

2. Опір персоналу відносно організаційних змін являє собою дії робітників, котрі спрямовуються на те, щоб дискредитувати, затримати чи протидіяти процесу здійснення змін в організації. Активний опір - це критика змін, висловлювання проти змін; бойкотова зміна. Пасивне відхилення змін включає: виконувати роботу старим способом; уповільнення темпу роботи, зниження інтенсивності праці або виробництва; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів; звільнення персоналу. Причини опору можна узагальнити у три групи, такі як технічні, культурологічні та політичні. Найпоширенішою та однією з перших є класифікація Дж. Коттера та Л. Шлезінгера. Вони визначають чотири основні причини опору на особистому рівні: зацікавленість у власності, брак довіри і нерозуміння колег, низька терпимість змінам, різна оцінка ситуації.

3. Можна визначити наступні причини опору всередині команди. Втома від тиску та змін партнера, попереднє проведення змін зазнало невдачі. Організаційні зміни будуть успішно проведені у наступних випадках: проводиться аналіз ситуації в організації з метою виявити передбачувані

зміни, максимальне зменшення опору, як реального, так і потенційного. Найбільшого поширення набули методи, запропоновані Дж. Коттером і Л. Шлезінгером: спілкування та інформування, залученість до змінного процесу та безпосередньої участі, підтримка і допомога, угоди і переговори, кооптація і маніпуляція та явний і неявний примус. Існують способи допомогти привернути увагу працівників, які заперечують необхідність змін: стрес, атмосфера, інформаційний процес. Для визначення рівня стійкості до змін рекомендується використовувати метод, заснований на дослідженні рівня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Ця оцінка враховує психологічні причини протистояння змінам як поведінкових, так і управлінських. На кожному рівні опору буде оцінюватися його прояв та чотири основні характеристики його прояву. Також здійснити оцінку опору персоналу організаційним змінам можна завдяки кваліметричній моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін. За кваліметричною моделлю аналізуються такі фактори: психологічний, мотиваційний, професійно-кваліфікаційний та організаційний.

4. ТОВ «Аскона» - мережа в сфері продажів, яка спеціалізується на товарах для сну. Компанія займається виробництвом і продажем ортопедичної продукції для сну, корпусних меблів, і предметів інтер'єру. У відокремленому підрозділі м. Київ ТОВ «Аскона» працюють переважно жінки; є різні вікові категорії персоналу; більшість співробітників працюють в організації до 5 років; переважна більшість співробітників мають вищу освіту, що багато в чому пояснюється специфікою діяльності та рівнем розвитку організації. Виручка підприємства в 2019 р. збільшилася на 20%, при цьому відбулося збільшення собівартості продажів на 36%, що спричинило зменшення чистого прибутку на 13%, внаслідок чого сталося скорочення заробітної плати. З впровадженням організаційних процесів і збільшенням витрат, компанією на 2019 рік було прийнято рішення скорочення робочих місць на 7 одиниць відносно 2017 р. Дана проблема є основною причиною опору персоналу ТОВ «Аскона».

5. Проведений аналіз роботи з управлінським персоналом в ТОВ «Аскона» показав, що обраний метод відбору кадрів на підприємстві є результативним, але вимагає доопрацювання. Встановлено скорочення чисельності штату на 20% у 2019 р. пов'язане з оптимізацією організації, у зв'язку з чим збільшився коефіцієнт абсентеїзму на 174%. Збільшення коефіцієнта абсентеїзму пов'язано зі скороченням штату і низькою продуктивністю праці. Зниження чисельності персоналу спричинило збільшення кількості робочих днів на кожного співробітника, через фізичного перенапруження співробітники частіше йдуть на лікарняний, з аналізу кадрових показників видно, що відбувся приріст абсентеїзму 88% в 2019 р. по відношенню до 2017 р. Зниження рівня працездатності кожного співробітника безпосередньо позначається на його продуктивності праці та відокремленого підрозділу в цілому, а внаслідок цього і компанії.

6. Впровадження організаційних змін досить довгий процес, оскільки на початковому етапі виникає безліч заперечень і непорозуміння необхідності даних заходів. За результатами тестування було виявлено, що у співробітників організації переважає мотиваційний профіль «професіонал». Це говорить про те, що співробітники хочуть відчувати свою залученість в організаційні процеси. Таким чином, ґрунтуючись на висновках, можна стверджувати, що основна частина співробітників готові до розробки та впровадження організаційних змін. Згідно оцінки опору як інтегрованої складової управління змінами на ТОВ «Аскона» у 2019 році зафіксовано на рівні 4,23, тобто, опір є прийнятним. Згідно кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін була отримана загальна оцінка готовності Зміна 0,5587 працівників вказує на наявність помірного рівня стійкості працівників до організаційних змін Аскони, тобто більшість працівників розуміють, що необхідні зміни для покращення фінансового та економічного становища організації. Так відправляли тричі методиками ми бачимо, що рівень опору організаційним змінам на ТОВ «Аскона» є помірним.



7. Нами запропонований механізм подолання опору організаційним змінам в умовах ТОВ «Аскона». Для категорії персоналу, що найбільше здійснюють спротив змінам запропоновано залучення їх в команду змін та участь у тренінгах щодо впровадження змін. Найбільша категорія персоналу – «пристосуванці» здебільшого не чинить опір змінам, тому, не потребує розробки спеціальних заходів з його подолання. Для них запропоновано матеріальне стимулювання. Для «союзників» (один на десять працівників), бере активну участь у вирішенні конфліктів та захищає власні інтереси, але враховує інтереси інших, запропоновано індивідуальну винагороду за сприяння впровадженню змін.

8. Формування та розвиток організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам, на підприємстві сприятиме коригуванню оптимального перебігу організаційних процесів та організаційної культури, що дозволить не лише суттєво підвищити їх ефективність, але й уможливить управління адаптаційними змінами. У цьому контексті впровадження організаційної культури як сучасного інструменту менеджменту персоналу на підприємстві полегшить процес подолання опору організаційним змінам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О.Бєсєдін, В.М.Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 496 с.
3. Васюткіна Н.В. Роль маркетингу в управлінні змінами підприємства / Н.В. Васюткіна // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 15-20.
4. Голднер Э. Анализ организации / Э. Голднер // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. – М.: Прогресс, 2005. – 477 с.
5. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2015. – № 6(82). – С. 34- 39.
6. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія та методологія : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.Ю. Гусєва; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Гу- ган-Барановського. — Донецьк, 2014. — 41 с.
7. Дак Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер.с англ. – М.: Альпина, 2012. – 315 с.
8. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 8 (110). – С. 92– 102.
9. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: [ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935).

10. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін / Н.В. Діденко // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2010. – № 6. – Т.2. – С. 151-154.

11. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.

12. Жарова Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы//Отдел кадров. - 2018. - № 4. – С. 24-28.

13. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.

14. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf).

15. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 2. С. 35-42.

16. Ключникова Е.В. Причины и инструменты преодоления сопротивления изменениям в современных организациях. Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр». Выпуск № 3(16). октябрь 2017. URL: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk3\(16\)2017/2%20-%20Ключникова.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk3(16)2017/2%20-%20Ключникова.pdf)

17. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпро: Нац. гірничий ун-т, 2017. – Т. 2. – С. 167-169.

18. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2013. – Т. 1. С. 260-261.

19. Кохан В.В. Сутність організаційних змін / В.В. Кохан // Управління розвитком. – 2013. – №23(163). – С. 119-121.

20. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

21. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Ватушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2014. – Випуск 132, т. 145. – С. 108- 114.

22. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 2003. – 224 с.

23. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.

24. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2011. Вип. № 1 (17). – С. 324-332.

25. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – С. 81

26. Ньюстром, Дж.В. Організаційна поведінка. / Дж.В. Ньюстром, К. Девіс - СПб.: Пітер, 2010. - 447 с.

27. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степурина С.О., Ястребова Г.С. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 273 с
28. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері / О. М. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 117-120. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_11\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_28)
29. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 496 с.
30. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 352 с.
31. Романов В.Н. Квалиметрия / В.Н. Романов [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2017. — 135 с.
32. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 312 с.
33. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2009. – 259 с.
34. Тейлор Ф. «Наукова організація праці» в кн. : «Управління – це наука і мистецтво: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд ». - М. : Республіка. 2012. - С. 226-227.
35. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%29\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19)
36. Харчишина О. В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_30)
37. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий,

Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 224 с.

38. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 208 с.

39. Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

40. Greiner L. Pattern of organizational change / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1967. – May-June.

41. Greiner L. Evolution and revolution as organizational grow / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1998. – May-June. – P.4-11.

42. Lewin K. Field theory in social science / K. Lewin. – New York: Harper&Row, 1951. – 346 p.

43. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail / J.P. Kotter // *Harvard Business Review*. –2007. – Vol. 85,№1. – P. 96- 103.