

УДК 331.
Жданов В.В.
канд. екон. наук, доц. ЗНТУ

ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ

Розвиток техніки і технології виробництва, постійні зміни споживчих переваг у бік більш якісного продукту, збільшення масштабів бізнесу, посилення конкуренції на більшості ринків змушує керівників організацій змінюватися.

Управління змінами для сучасного топ-менеджера стає обов'язковою функцією, без виконання якої він навряд чи стане успішним.

Зміни - це вкрай важкий і болісний процес. Чим глибші і радикальніші зміни відбуваються в організації, тим вище ймовірність опору їм.

Опір персоналу підприємств організаційних змін (реструктуризації, зміни організаційної культури та ін.) є закономірним проявом його поведінки.

Провідна роль в опорі відводиться таким групам причин:

- індивідуально-психологічним (інертність, страх, захисний механізм особистості);
- соціально-психологічним (групові норми, групова згуртованість);
- організаційні бар'єри (особливості організаційної культури, відсутність чіткої стратегії розвитку) [2].

До найбільш популярних моделей управління змінами на сьогодні слід віднести:

- модель Коттер;
- модель компанії Дженерал Електрик;
- модель Джіка;
- модель Левіна.

Кожна модель акцентує увагу на певних моментах організаційних змін, виділяючи ключові фактори і процеси [1].

Ми можемо запропонувати наступні методи подолання опору персоналу:

1) інформування та спілкування. Головне завдання управлінців - надати повну, чітку, об'єктивну і правдиву інформацію співробітникам, чиї інтереси будуть порушені в ході проекту змін про необхідність змін, відповідальних за зміни, програмою змін і позитивних результати, які очікують підприємство.

2) залучення і співробітництво.

3) переговори і угоди. Найбільш ефективний метод боротьби з груповим опором організаційним змінам. Має на увазі, виявлення групового інтересу тієї чи іншої групи і досягнення угоди про співпрацю на основі спільних цілей і орієнтирів – кращий стимул до зменшення опору.

4) делегування повноважень. Визначте найбільш зацікавлені у змінах боку і зробіть їх «агентами» змін.

5) забезпечення додаткового стимулу. Йдеться про мотивацію співробітників.

6) методи примусу: звільнення, кадрові перестановки і призначення.

Діють при жорсткому стилі керівництва компанією і можуть служити певним попередженням іншим противникам змін при розрізненних, несистемному опорі.

Опір змінам – складне організаційне явище, яке в залежності від ситуації може мати позитивне і негативне значення. Воно є закономірною реакцією організації на зовнішні і внутрішні впливи. Знання, вміння і

навички керівників дозволяють управляти підвищенням і зниженням опору змінам. Але їх можливості обмежені ресурсами і закономірностями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Блинов, А.О.** Управление изменениями: учебник [Текст] / Н.В. Угрюмова, А. О. Блинов. – М. : ИТК "Дашков и К", 2014. - 304 с.
2. **Мкртычян, Г.А.** Сопротивление персонала изменениям в оценке hr-менеджеров [Текст] // Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2015. - № 1 (37). - С. 45–52.
3. **Cotter John, P.** Choosing Strategies for Change Cotter [Text] / P.John, A. Schlesinger Leonard // Harvard Business Review. - 1979. - Vol. 57. - No 2.