

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-483-5-27>

ВПЛИВ ПЕРЕШКОД НА УСПІШНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Організаційні зміни в теперішніх умовах нестабільного розвитку світової економіки стали невід'ємною вимогою не лише для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а й для його виживання на ринку в цілому. Зміни можуть бути спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності, адаптацію до потреб ринку тощо, але в кожному випадку підприємство неодмінно зіштовхуватиметься з перешкодами на шляху до цих змін.

Ідентифікація та вивчення перешкод, аналіз способів та досвіду їх подолання має стати обов'язковим елементом у процесі планування змін. Це необхідні дії підприємства для забезпечення результативності змін, досягнення очікуваних результатів. Перш за все завдяки розумінню потенційних перешкод підприємство може уникнути можливих проблем та коригувати стратегію змін ще до початку її реалізації. Також вивчення перешкод допоможе в оптимізації чи кваліфікації ресурсів, необхідних для впровадження змін та їх тривалої дії. Окремо важливим є дослідження потенційних причин опору працівників для вдосконалення процесу взаємодії з працівниками в контексті майбутніх змін. Окрім цього, розуміючи можливі перешкоди, підприємство може формувати чи коригувати комунікаційну стратегію для того, щоб забезпечити краще розуміння суті майбутніх змін усіма зацікавленими сторонами. Також при вивченні перешкод можна оцінити наскільки середовище підприємства, його культура, є сприятливими для впровадження змін, та внести необхідні корективи за потреби.

Коротко проаналізуємо основні перешкоди з якими можуть зіштовхнутись підприємства при проведенні організаційних змін та визначимо оптимальні способи їх подолання.

Найбільш поширеною, суттєвою та досліджуваною перешкодою можна вважати опір працівників. Він може мати відкриті форми прояву

як протести, саботаж, звільнення, так і зниження рівня лояльності, продуктивності. Серед причин опору можна виділити кілька ключових:

- Не бажання порушувати звичний процес, спосіб роботи, підходи.
- Страх перед невідомим, який пов'язаний з нерозумінням спільного майбутнього з підприємством та ризиками, які можуть настати в результаті змін (наприклад звільнення чи зміна об'єму відповідальності).

- Брак інформації про зміни загалом, їх причини та цілі та розуміння вигоди від таких змін.

- Відсутність залученості до реалізації змін, відмежування працівників від процесу планування змін. Працівники чинять опір, оскільки розуміють, що їхні позиція, думка не враховуються та їхні інтереси не будуть забезпечені за умови реалізації цих змін.

- Страх у зв'язку з потенційною некомпетентністю у випадку виникнення нових умов роботи чи потреби в нових навичках, які можуть стати перешкодою в адаптації.

- Очікування змін в корпоративній культурі та на ціннісному рівні, які можуть суперечити баченню працівників.

Наступна не менш вагома перешкода це брак ресурсів (фінансових, людських, часових та ресурсів компетенцій), причиною виникнення якої можуть бути некоректні розрахунки необхідних ресурсів для проведення змін чи неврахування усіх можливих факторів, які впливають на їхню реалізацію.

В рамках браку фінансових ресурсів можна виділити недостатність коштів на забезпечення самого процесу впровадження змін, навчання та адаптацію працівників, придбання нових технологій чи оптимізацію існуючих та інше.

Брак часу загалом стосується стислих термінів для впровадження змін, спричинені зовнішніми обставинами чи тим же браком фінансових ресурсів. Окремо також може бракувати часу працівникам на реалізацію плану змін чи адаптацію до змін у зв'язку із їхньою поточною операційною діяльністю.

Брак людських ресурсів це перш за все недостатня кількість працівників із високим рівнем залученості та готовності до змін, також невідповідність ринковим умовам, що унеможливорює доповнити команду підприємства необхідним персоналом. Окремо виділимо брак ресурсу компетенцій, який виявляється у відсутності в наявного персоналу необхідних компетенцій та нездатності вчасно і повною мірою набути нових необхідних навиків. Разом з тим у зв'язку з браком

фінансових ресурсів підприємство може бути нездатним найняти працівників з необхідними компетенціями.

Ще одною не менш важливою перешкодою може бути невідповідність організаційної культури характеру майбутніх змін. Це культура, яка націлена на підтримку традицій, стабільність, середовище в якому відсутня модель поведінки орієнтована на впровадження нового. Також це сталі процеси та правила до яких працівники привикли і вони є зручними для виконання та дотримання. Таким чином нове сприйматиметься як те, що загрожує існуючому порядку, незважаючи на явне покращення ефективності чи удосконалення робочого процесу, які можуть позитивно впливати на працівників. Як наслідок це спричиняє демотивацію працівників, зниження ефективності роботи та навіть їхнє звільнення.

Відсутність активної підтримки та ініціативи зі сторони керівництва підприємства також є ключовою перешкодою у впровадженні змін. У цієї перешкоди може бути кілька причин. Найбільш поширеною є брак компетенцій в управлінні змінами та відсутність розуміння яким чином має відбуватися цей процес. Також може побутувати очікування негативних наслідків від впроваджених змін, що не дає керівництву прийняти рішення про зміни навіть, якщо у них є явна потреба. Окремо можна виділити конфлікт інтересів, якщо частина керівництва не підтримують зміни оскільки це суперечить їхнім інтересам.

В результаті у працівників підприємства знижується мотивація навіть ініціювати зміни, знижується довіра до керівництва та відповідно лояльність до підприємства. Разом з тим частина керівництва, які є противниками змін мотивують противників змін серед працівників теж чинити опір.

Для уникнення чи подолання перешкод підприємство повинне впроваджувати комплекс заходів об'єднаних в єдину стратегію підготовки до змін.

Першочерговим є проведення детального та комплексного аудиту поточного стану для оцінки всіх можливих ризиків та обставин, сприятливості внутрішнього та зовнішнього середовища для впровадження очікуваних змін. На основі результатів аудиту можна планувати наступні кроки.

Наступним кроком має бути формування команди змін, яка має об'єднати всіх керівників підприємства та активних працівників. Керівники мають стати основним активом та прикладом, демонструючи ту поведінку, якої вони очікують від працівників. Для здобуття

керівниками необхідних компетенцій варто провести спеціалізовані навчання з управління змінами.

Далі необхідно розробити детальний фінансовий план на основі проведеного комплексного аудиту, врахувати можливі ризики, визначити часові рамки на впровадження змін враховуючи зовнішні обставини та внутрішні ресурси. Проте пріоритетно підприємство має передбачити достатньо ресурсів для оцінки компетенцій працівників і відповідної програми навчання та адаптації до нових умов.

Для подолання опору працівників варто застосовувати комплексну стратегію в якій мають бути забезпечені наступні ключові елементи:

- Залучення працівників до партнерства в обговоренні потреби змін, спільного планування (або хоча б трансляції та забезпечення можливості обговорення плану змін), та долучення до майбутньої реалізації змін. Таким чином працівники будуть розуміти, що їхня думка враховується.

- Забезпечення чіткої комунікації на всіх етапах змін (від підготовки до аналізу результатів) та налагодження активного зворотного зв'язку. Таким чином можна подолати страх перед невизначеністю та збільшити відсоток працівників, які прийняли зміни.

- Допомога з адаптацією до нових умов через забезпечення навчання, менторство, всесторонню підтримку в межах адаптаційного періоду. Разом з тим важливе визнання та винагороджування зусиль, які працівники докладають в процесі адаптації до змін.

У підсумку зазначимо, що успіх організаційних змін значною мірою залежить саме від якісної підготовки, проведеної на основі результатів аудиту поточного стану підприємства. Саме такий підхід забезпечить очікуваний результат.

Література:

1. McFarland, V. (2015). Change Resistance. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2825811>.
2. Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, no. 15 (3). DOI: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i3.4650>
3. Zogjani, J., & Raçi, S. (2015). Organizational Change in Business Environment and the Main Barriers during Organizational Changes. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. DOI: <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n3p83>