

УДК 658.3:331.109

Галько Л. Р.

Тернопільський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

У статті досліджено природу та причини виникнення опору змінам, розкрито засоби його реалізації та форми прояву. Доведено, що ставлення працівника до змін залежить від його особистого сприйняття відносної вигідності запланованих перетворень та їх сумісності з його власними потребами, інтересами, очікуваннями. Запропоновано моделі управління поведінкою персоналу в умовах змін, застосування яких передбачає виявлення мотивів професійної діяльності працівників, їх готовності проводити зміни, а також часових та ресурсних обмежень. Виявлено організаційні умови ефективного застосування методів подолання опору змінам, що дасть змогу модифікувати поведінку персоналу відповідно до цілей та очікуваних результатів змін.

Ключові слова: зміни, управління змінами, опір змінам, причини опору, подолання опору, поведінка персоналу, моделі управління, готовність до змін, проект змін.

Постановка проблеми. Зміни є невід'ємною рисою сучасного підприємства, які визначають форми та способи його адаптації до умов зовнішнього середовища. Необхідність запровадження змін пов'язана з наростанням невідповідності цілей підприємства його результатам та потребам, які обумовлені середовищем функціонування. Це вимагає від підприємства оперативного реагування на зміни, за можливості самостійно ініціювати їх проведення, щоб відповідати запитам ринку, збільшувати рівень капіталізації, забезпечувати економічне зростання та безперервність розвитку.

Успішне запровадження змін значною мірою залежить від самих працівників, їх готовності змінюватись та реалізовувати зміни. Складність

такого процесу полягає в тому, що зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби працівників, тому не завжди знаходять свідому підтримку з боку персоналу, що може спровокувати виникнення опору діям керівництва підприємства в намаганні запровадити необхідні зміни.

Для вирішення проблеми подолання опору необхідно спонукати працівників до реалізації змін через створення належних організаційних та мотиваційних умов, за яких їх поведінка природним чином буде відповідати меті перетворень, чітко корелювати з їх завданнями та сприятиме досягненню очікуваних результатів. Це вимагає відповідної модифікації методів управління поведінкою персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості поведінки персоналу під час проведення змін та способи подолання опору їх практичному запровадженню стали предметом численних наукових досліджень. Зокрема, Т.З. Гвініашвілі, І.І. Грибик, Т.В. Гринько, С.Р. Дзяна, Р.Б. Дзяний, О.О. Дяченко, Т.О. Кужда, Т.В. Матюк, Т.О. Нікітченко, Л.І. Попадюк, К.А. Пріб, М.Ю. Разінькова, Н.В. Смолінська, І.І. Сташківич, С.Р. Стеців, С.Г. Турчіна, Н.І. Фединець дослідили природу та причини виникнення опору, форми його прояву; узагальнили фактори впливу на проведення змін; оцінили готовність персоналу до втілення нововведень; розробили методи та стратегії успішного подолання опору змінам на підприємстві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукових публікацій, присвячених питанням подолання опору змінам, доводить, що більшість наукових пошуків проводилась в контексті проблематики управління змінами на підприємстві, що визначило відносно вузьку спеціалізацію наукових розробок у цьому напрямі. Така спрямованість досліджень обумовила недостатнє висвітлення практичних аспектів управління поведінкою персоналу під час проведення змін та відсутність системності у формуванні організаційних умов застосування конкретних методів подолання опору змінам, у яких виявляється їх ефективність та реалізується мотиваційна складова впливу на працівників.

Мета статті полягає в розробленні моделей управління поведінкою персоналу під час реалізації змін, обґрунтуванні умов їх ефективного застосування та виборі дієвих методів подолання опору працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний успіх підприємства залежить безпосередньо від його здатності генерувати, розробляти і запроваджувати своєчасні зміни. Управління змінами є необхідною функцією сучасної системи менеджменту, яка передбачає постійне коригування напрямів діяльності підприємства, модифікацію його структури та бізнес-процесів, а також пошук нових можливостей підвищення гнучкості та швидкості адаптації до конкретних умов функціонування.

На практиці управління змінами досить часто стикається з феноменом опору як природної та неминучої реакції людей на проведення будь-яких перетворень на підприємстві, що виявляється в намаганнях працівників не допустити, припинити або відтермінувати початок їх втілення [1, с. 57]. Бездіяльність персоналу та ухилення від виконання власних обов'язків також є своєрідною формою протесту проведенню змін.

Протидія працівників запровадженню змін на підприємстві у прагненні зберегти звичний спосіб діяльності провокує виникнення конфліктних ситуацій, що негативно позначається на якості, результатах та термінах впровадження змін. Таким чином, опір змінам спричиняє непередбачувані витрати, вносить нестабільність у процес реалізації внутрішніх перетворень та ставить під загрозу досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [2, с. 43].

Виникнення опору змінам є наслідком двох ключових причин [3, с. 35].

1) Опір формується як реакція людей на оцінену ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. Таким чином, причина опору криється в самій зміні. Тоді опір

змінам обумовлюється низьким рівнем поінформованості та залучення працівників до безпосередньої реалізації змін, що унеможливорює адекватне оцінювання формату змін, механізмів їх протікання та очікуваних результатів; недовірою персоналу до керівників та провідників змін; нестачею необхідних ресурсів, зокрема часу, для реалізації змін; стомленістю від постійних трансформацій, особливо якщо раніше мав місце негативний досвід попередніх перетворень.

2) Опір виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації окремих сфер життєдіяльності підприємства, не усвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти в результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, нові обов'язки чи роботу, а також побоювання виникнення можливих втрат або настання непередбачуваних подій тощо. Тоді причина опору криється в самих людях, їх психології, ментальності, свідомості та виявляється в намаганнях працівників зберегти звичний, ustalений спосіб діяльності, який гарантує їм відчуття безпеки.

Для ефективного управління змінами необхідно зрозуміти природу опору та усвідомити, чому підлеглі протидіють їх впровадженню. Знання причин, що зумовлюють опір змінам, та аргументів, що обґрунтовують позицію працівників, є важливими передумовами його успішного подолання в майбутньому [4, с. 37]. Саме тому вибір методів зниження опору персоналу повинен ґрунтуватися на причинах його виникнення, враховувати рівень, форми та інтенсивність прояву на підприємстві.

Однак далеко не всі типи змін викликають опір з боку працівників. Найчастіше персонал підприємства негативно сприймає лише ті зміни, які стосуються змісту його роботи, матеріального забезпечення або соціального статусу в колективі, а також системи організаційних зв'язків, які склались на підприємстві та асоціюються з комфортними умовами праці й можливістю працювати за «інерцією» без затрат додаткових зусиль або часу. Натомість ті зміни, які не впливають на умови та результати трудової діяльності працівників і не порушують ustalені соціальні відносини, сприймаються ними більш лояльно та значно рідше обумовлюють опір. Слід зазначити, що для налагодження конструктивної співпраці з членами трудового колективу в процесі реалізації змін та економії ресурсів, зокрема часу, керівництву підприємства слід враховувати лише ті зміни, наслідки яких розцінюються працівниками найбільш негативно та здатні суттєво вплинути на результативність їх роботи.

Аналіз проведених емпіричних досліджень настроїв та готовності персоналу підприємства до впровадження змін [3, с. 36–37; 2, с. 43–44] виявив, що суттєвий вплив на виникнення опору з боку працівників здійснюють їх песимістичні очікування щодо:

- скорочення реального рівня доходів та ймовірності втрати роботи через невизначеність змін;
- збільшення обсягів робіт та зростання рівня відповідальності;

появу нових функціональних обов'язків, які вимагають набуття додаткових знань та вмій;

- зміни графіку роботи, умов праці та комфорту на робочому місці;

- впровадження нових методів, стилів та організаційних структур управління, зміни наступності влади та керівного складу підприємства;

– трансформації системи розподілу ресурсів та матеріального заохочення між підрозділами підприємствами, які залучені до реалізації проекту змін;

– загрози втрати сформованих внутрішніх комунікацій та стосунків в колективі, авторитету та відчуття власної значимості, а також причетності до успіхів підприємства в умовах, що склались;

– зміни корпоративних цінностей та норм поведінки, наростання нездорової конкуренції серед працівників.

Такі причини опору можуть виникати як на індивідуальному (незгода окремих працівників реалізовувати зміни), так і на груповому (протиставлення групових інтересів формальних та неформальних об'єднань працівників результатам впровадження змін) та колективному (поєднання більшості членів трудового колективу в прагненні не допустити перетворень) рівнях. Подолання індивідуального опору є можливим через вплив на особисті причини протидії змінам конкретних працівників, зниження групового опору передбачає співпрацю та діалог з лідерами груп, а зміна гостроти колективного опору вимагає усунення організаційних бар'єрів та розроблення програм адаптації трудової діяльності персоналу до нових умов.

Ставлення працівників до змін (згода з ними або заперечення їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності та складності запланованих перетворень. Відносна вигідність змін характеризує їх ефективність порівняно з умовами від реалізації з витраченими ресурсами, тоді як сумісність змін визначає їх узгодженість з поглядами, очікуваннями та досвідом працівників. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, вони сприйматимуть важче, ніж зміни, які співпадають з їх цінностями, оцінками та звичками [5].

Отже, причини опору мають різний характер та рівні прояву, але спільним для них залишається людський фактор, тому під час змінення підприємства необхідно впливати на систему цінностей та організаційну поведінку персоналу, яка визначає ефективність реалізації стратегії підприємства [6, с. 452].

Проведення змін завжди наптовхується на інтереси людей, що обов'язково пов'язане з явним чи прихованим проявом емоцій та амбіцій працівників. Опір персоналу може здійснюватися у формі активної протидії змінам або пасивного відторгнення перетворень, що проводяться на підприємстві.

Активний опір змінам проявляється через:

– опозицію працівників до змін (відкрите або приховане заперечення необхідності змін, демонстрація незгоди з політикою керівництва та висловлювання щодо неієздатності методів проведення змін, поширення чуток про негативні наслідки змін, маніпуляція думками колег);

– непокору діяти згідно з планом перетворень (пряма протидія реформам, вчинення дій з недопущення або затягування реалізації змін, часткове виконання запланованих робіт, відволікання ресурсів від основних процесів);

– саботаж процесу запровадження змін (відмова від виконання робіт, ухилення від участі в нарадах щодо реалізації змін, приховування частини відомостей, від яких залежить ефективність інноваційних рішень, ігнорування наказів керівництва, демонстрація власної некомпетентності у вирішенні завдань, пов'язаних зі змінами) [3, с. 37; 7, с. 197].

Натомість пасивний опір не передбачає вчинення дій чи невиконання завдань як протидії. Він виявляється у зниженні ентузіазму та ініціативності в роботі, приводить до скорочення продуктивності праці, втрати мотивів, морального та психологічного виснаження працівників, їх небажання професійно зростати, здобувати нові знання та навички тощо [3, с. 37]. Слід зазначити, що прихована форма тривалого пасивного опору цілком здатна завдати набагато більших збитків, ніж результати активної протидії змінам.

В практиці менеджменту не існує універсальних методик подолання опору змінам, адже його носіями є люди, яким властиві власне сприйняття змін та оцінювання наслідків їх реалізації. Критичний аналіз наукових досліджень, присвячених причинам та механізмам розгортання опору змінам [2; 3; 4; 7], пошуку дієвих методів [1; 5; 6] та стратегій його подолання [8; 9], дав змогу виявити особливості поведінки персоналу в різних організаційних умовах проведення змін та його реакцію на управлінські впливи. Результати аналізу були використані для розроблення поведінкових моделей, які базуються на балансі інтересів керівників та виконавців проекту змін, враховують рівень задоволеності працівників наявним станом речей та їх готовність здійснювати перетворення, а також наявні ресурсні й часові обмеження проекту змін. Охарактеризуємо такі моделі управління поведінкою персоналу в умовах проведення змін.

1. Директивна модель, яка передбачає використання інструментів прямого впливу на поведінку працівників та примусового виконання поставлених завдань з реалізації проекту змін. Вона вимагає наявності владних повноважень провідників змін, за допомогою яких швидко та без зайвих зусиль долається опір працівників, зокрема з використанням погрози застосувати санкції за незгоду щодо вжиття запланованих заходів [8, с. 249].

Директивну модель доцільно застосовувати в умовах гострої нестачі часу на здійснення попередньої підготовки до впровадження змін, оскільки вони вимагають негайних перетворень в організації бізнес-процесів на підприємстві у відповідь на сучасні виклики та загрози зовнішнього середовища. Такі зміни є актуальними та необхідними на конкретному етапі розвитку підприємства, а використання методів примусу дасть змогу пришвидшити початок змін.

Основна пастка під час застосування адміністративного ресурсу для подолання опору полягає в можливій формальності досягнутих результатів та імітації працівниками роботи стосовно запровадження змін, як наслідок, зниження очікуваної ефективності проекту. Примусове погодження зі змінами приводить до того, що придушений опір виявляється в намаганнях працівників затягнути в часі виконання перетворень до того моменту, коли вони стануть неактуальними, щоб наглядно довести безперспективність запланованих новацій. Такий опір безпосередньо виражається через висунення вимог щодо необхідності доопрацювати план змін та переглянути його основні параметри, демонстрацію працівниками власної неспроможності та некомпетентності успішно реалізувати зміни, часткове виконання окремих складових проекту змін, що порушує принцип системності нововведень та нівелює синергетичний ефект від їх впровадження, ускладнення процесу здійснення змін через виконання значного обсягу додаткових робіт побічного характеру, реалізація

яких не вирішує ті проблеми, на які спрямовувалися заплановані зміни.

Слід зазначити, що для трудових колективів, які характеризуються критичним ставленням персоналу до будь-яких перетворень або нововведень на підприємстві, реалізація директивної моделі управління опором є невиправданою, оскільки може призвести до посилення рівня незадоволеності діями керівника та зростання напруги в колективі.

2. Рациональна модель, яка передбачає інформування працівників про сутність змін, що запроваджуються, етапи та методи їх реалізації, роз'яснення очікуваних результатів, можливих втрат і ризиків. Основна мета цієї моделі управління поведінкою персоналу полягає у використанні логічних аргументів для переконання працівників у необхідності та корисності змін.

Така модель ефективна в колективі, члени якого відчувають емоційну прихильність до підприємства, відданість його інтересам, дотримуються встановлених правил та норм, добросовісно виконують свої обов'язки, проте слабо проявляють ініціативу в роботі, віддають перевагу традиційним методам вирішення проблем, тому досить інертні в кризових ситуаціях. Непередбачувані події трактуються працівниками як потенційні загрози, реалізація яких змінить звичний спосіб їх діяльності. Очікування негативних змін може привести до зниження ефективності роботи працівників, падіння результатів їх діяльності та навіть порушення трудової дисципліни. Наявність таких прихованих ознак низької лояльності працівників провокує виникнення опору змінам як результату нерозуміння або неправильного сприйняття наслідків їх втілення, побоювання ймовірних втрат, зокрема через поширення неправдивої інформації або небажані маніпуляції з боку активних противників змін.

Успішне впровадження змін та зниження опору працівників в рамках реалізації раціональної моделі управління відбувається шляхом проведення роз'яснювальної роботи, нарад, консультацій, зборів колективу, а також через видання інструкцій, положень тощо. Усвідомлення невідворотності змін та їх суттєвого впливу на забезпечення розвитку підприємства, зокрема зростання власного добробуту, сприяє більш активному залученню персоналу до виконання поставлених завдань. Працівники не так гостро сприймають можливі втрати й навіть добровільно на них погоджуються.

Водночас використання такої моделі поведінки в умовах змін вимагає багато часу на досягнення видимого ефекту, проте дає змогу сформуванню сприятливої робочої атмосфери в колективі, досягти свідомої підтримки змін з боку персоналу та налагодити ефективні внутрішні комунікації [1, с. 58].

3. Мотиваційна модель, яка передбачає зміну наявних цінностей, норм та поведінки персоналу шляхом стимулювання їх активної участі під час реалізації новацій на основі зростання особистої зацікавленості в успішності проведення змін.

Практичне застосування цієї моделі вимагає наявності відповідальних, компетентних, досвідчених та вмотивованих працівників, які володіють конкретними знаннями, вміннями та навиками для успішної реалізації всіх етапів проекту змін та досягнення очікуваних результатів. Такі працівники постійно займаються саморозвитком та вдосконалюють особисті професійні здібності, тому досить прагматично ставляться до змін, оскільки

оцінюють їх з точки зору ймовірних втрат у матеріальному добробуті або погіршення соціального статусу, а також перспектив кар'єрного росту на підприємстві.

Для активізації використання потенціалу працівників задля інноваційного розвитку підприємства необхідно посилити їх особисту зацікавленість у змінах. Це стає можливим за наявності відповідної мотиваційної бази, умов для перепідготовки кадрів, проведення семінарів та тренінгів із ситуативного управління. Результати стимулювання участі таких працівників у процесі впровадження змін виявляються у формуванні відчуття власної причетності до нововведень, ототожненні себе з корпоративними цілями, посиленні емоційного зв'язку з підприємством, як наслідок, створенні особистої відповідальності за досягнуті результати. Хоча реалізація мотиваційної моделі пов'язана зі значними витратами часу та ресурсів, вона дає змогу не лише подолати опір, але й створити ефективну команду активних учасників змін.

4. Фасилітативна модель, яка передбачає створення умов для полегшення взаємодії учасників змін, досягнення взаємного розуміння та зацікавленості працівників у запровадженні нововведень. Налагодження конструктивного діалогу та співпраці відбувається за посередництвом фасилітатора, який поширює серед інших членів колективу інноваційні ініціативи керівництва, обґрунтовує їх значимість для підприємства, розкриває результати та наслідки реалізації. При цьому він забезпечує зворотній зв'язок з працівниками через передачу провідникам змін пропозицій колективу щодо шляхів вирішення проблем, які вимагають проведення відповідних перетворень у діяльності підприємства.

Така поведінкова модель управління може здійснюватися в двох формах:

– проведення кадрових перестановок та перерозподілу повноважень задля залучення до проекту змін авторитетних лідерів формальних або неформальних соціальних груп, чия думка цінують інші члени таких об'єднань; ця форма особливо ефективна для подолання групового опору, коли загальне осмислення необхідності змін у колективі відсутнє; за цих обставин лідери груп стають ефективними провідниками змін, які залучають до їх проведення своїх підлеглих або послідовників з урахуванням колективних потреб та інтересів;

– виявлення активних прихильників змін серед працівників та всебічна демонстрація підтримки їх зусиль з боку керівництва підприємства; така тактика є успішною в тих колективах, де працівники позитивно налаштовані на дії керівництва, визнають його авторитетність та відповідально виконують свою роботу; модель поведінки колег для них є прикладом для наслідування, що спонукає працівників активно долучатися до обговорення та безпосереднього виконання робіт, пов'язаних з реалізацією проекту змін.

Фасилітативна модель зазвичай вимагає багато часу на втілення, проте дає змогу переорієнтувати настрої в колективі, інтегрувати вміння різних учасників у досягненні поставленої мети та координувати їх роботу, а також оперативне контролювати виникнення та поширення опору.

5. Коопераційна модель, яка передбачає колективне обговорення проекту змін через проведення переговорів, торгів чи обмінів, за результатами яких укладаються угоди, де фіксуються досягнуті домовленості сторін стосовно планування,

організації та реалізації перетворень на підприємстві. Така модель поведінки дає змогу виробити в конфліктних ситуаціях компромісне рішення, за якого учасники змін погоджуються частково поступитися своїми інтересами задля досягнення загально корпоративних цілей розвитку та сформувати спільний план дій щодо їх практичного запровадження на підприємстві.

Як правило, така модель застосовується тоді, коли зміни, які реалізуються на підприємстві, з високою ймовірністю спровокують реальні матеріальні або моральні втрати з боку працівників, а зменшити негативні наслідки необхідних для підприємства перетворень можна лише через переговорний процес.

Хоча така модель дає змогу порівняно легко долати опір та знизити рівень напруги в колективі в очікуванні змін, вона обмежує деякі аспекти запланованих перетворень, що згодом позначається на результативності та ефективності їх реалізації. Слід зазначити, що конфлікти в такий спосіб вирішуються досить поверхнево, його глибинні причини залишаються та згодом можуть привести до затримки впровадження змін [1, с. 60].

6. Маніпулятивна модель, яка передбачає застосування інструментів прихованого впливу на думки чи поведінку працівників:

– через кооптацію шляхом включення до складу комісії або робочої групи з реалізації проекту змін нових членів з числа тих, хто активно чинить опір та користується авторитетом у формальних чи неформальних соціальних групах; такі особи отримують повноваження щодо здійснення функцій координації та контролю за ходом виконання окремих етапів впровадження змін на підприємстві; це дає змогу залучити колишніх опонентів до процесу реалізації змін на підприємстві та сформувати у них відчуття особистої відповідальності за успіх майбутніх перетворень;

– через свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправдивої інформації про зміни задля отримання підтримки та згоди працівників щодо початку здійснення перетворень на підприємстві [9, с. 387].

Така модель має досить обмежену сферу застосування. Деструктивний вплив дії маніпулятивної моделі особливо помітний на поведінці працівників, які відчувають емоційну прихильність до підприємства, бажання працювати та докладати зусиль для досягнення цілей його розвитку. Маніпуляція їх поведінкою може бути сприйнята як особиста образа та нівелювання керівництвом системи цінностей, прийнятих на підприємстві. Саме тому такі методи слід застосовувати як разових захід, виняткову форму впливу на персонал для активізації робіт з проведення змін.

Успішність реалізації кожної із запропонованих моделей виявляється насамперед в усуненні причин опору або достатньому зниженні значимості факторів протидії для окремих працівників, соціальних чи організаційних груп, колективу підприємства загалом.

Вибір конкретних поведінкових моделей управління опором персоналу є ситуативним та виявляє свою ефективність в конкретних умовах реалізації. Трудовий колектив окремого підприємства є неоднорідним за своїми цілями, вподобаннями та реакцією на зміни, тому вимагає враховувати в процесі управління особисті мотиви працівників та форми колективної поведінки, які склались на підприємстві. Саме тому необхідно застосовувати комбінований підхід до побудови моделей подо-

лання опору, за якого методи управління диверсифікуються за окремими працівниками (провідниками змін, формальними чи неформальними лідерами) або соціальними групами та чинять цільовий (точковий) вплив на поведінку членів трудового колективу, насамперед тих, хто схильний до конфліктної поведінки в умовах змін.

Успішність запровадження сучасних моделей та технологій управління поведінкою персоналу в умовах змін виявляється в трансформації ставлення працівників до інновацій як до обов'язкової необхідності адаптувати операційну діяльність підприємства до вимог зовнішнього бізнес-середовища та забезпечити безперервність його розвитку, а не як до загрози реалізації їх економічних інтересів та джерела виникнення внутрішніх суперечностей і загострення конфліктів в колективі.

Опір персоналу є закономірною реакцією працівників підприємства на зміни умов його діяльності та виступає формою зворотного зв'язку про готовність колективу до змін. Отримана інформація дає змогу керівникам почути аргументи з боку персоналу про наявні бар'єри успішного впровадження новацій, вивчити можливі альтернативні шляхи нейтралізації або мінімізації чинників, що перешкоджають змінам, виявити слабкі місця в плані їх реалізації на основі аналізу «поля сил», отже, розробити дієві адаптивні механізми подолання опору змінам на підприємстві.

Висновки. В умовах динамічності зовнішнього середовища підприємства, які прагнуть бути успішними та конкурентоздатними на ринку, повинні постійно розвиватись, що обумовлює необхідність впровадження змін. Будь-які спроби здійснити зміни завжди наштовхуються на інтереси людей, що викликає відповідну реакцію протидії їх впровадженню. Причини опору змінам виникають на індивідуальному, груповому або колективному рівнях та пов'язані як з раціональними та логічними міркуваннями щодо доцільності проведення перетворень на підприємстві (песимістичність оцінок часу та витрат, сумніви в доцільності змін, ймовірне ускладнення змісту праці), так і з психоемоційними запереченнями необхідності змін (побоювання невизначеності, бажання зберегти звичний спосіб діяльності, відчуття загрози втрати статусу та безпеки, труднощі адаптації, конфлікт інтересів).

Розуміння природи та причин виникнення опору змінам дасть змогу виявити організаційні та психологічні перешкоди їх запровадження, спрогнозувати можливу реакцію окремих працівників або соціальних груп та стимулювати їх зацікавленість до здійснення якісних, кількісних або структурних перетворень.

Ефективне управління поведінкою персоналу в умовах змін значною мірою покращує результати здійснених перетворень та дає змогу уникнути додаткових витрат, пов'язаних з подоланням опору. Усвідомлення працівниками необхідності змін та їх значення в забезпеченні життєздатності підприємства стимулюватиме їх до належного виконання завдань, формуватиме відчуття лояльності до змін та активізуватиме спільні зусилля щодо своєчасного та ефективного впровадження змін у діяльність підприємства.

Практичне використання запропонованих моделей управління поведінкою персоналу в умовах проведення змін дасть змогу нівелювати їх деструктивний вплив на процеси розвитку підприємства, сформулювати відчуття причетності до

реалізації змін, забезпечити усвідомлену та вмотивовану участь працівників в процесі здійснення перетворень на підприємстві. Особливістю таких моделей є ситуативний вибір методів подолання опору на основі виявлених мотивів професійної діяльності працівників, їх готовності впроваджувати новачі, а також часових та ресурсних обмежень проведення змін.

Перспективність подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає в розробленні та обґрунтуванні цілісної концепції управління поведінкою персоналу в умовах змін, реалізація якої дасть змогу посилити контроль за діями працівників протягом усіх етапів реалізації перетворень на підприємстві: від планування та впровадження до закріплення та розвитку отриманих результатів.

Список використаних джерел:

1. Приб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 57–60.
2. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.
3. Приб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.
4. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40.
5. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/358>
6. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 450–453. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/96.pdf>
7. Разінькова М.Ю. Технологія розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень. *Європейські перспективи*. 2015. Вип. 4. С. 194–202.
8. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
9. Грибик І.І., Попадюк Л.І., Смолінська Н.В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 749. С. 384–388.

Галько Л. Р.

Тернопольский национальный экономический университет

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Резюме

В статье исследованы природа и причины возникновения сопротивления изменениям, раскрыты средства его реализации и формы проявления. Доказано, что отношение работника к изменениям зависит от его личного восприятия относительной выгоды запланированных превращений и их совместности с его собственными потребностями, интересами, ожиданиями. Предложены модели управления поведением персонала в условиях изменений, применение которых предусматривает выявление мотивов профессиональной деятельности работников, их готовности проводить изменения, а также часовых и ресурсных ограничений. Выявлены организационные условия эффективного применения методов преодоления сопротивления изменениям, что позволит модифицировать поведение персонала в соответствии с целями и ожидаемыми результатами изменений.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, сопротивление изменениям, причины сопротивления, преодоление сопротивления, поведение персонала, модели управления, готовность к изменениям, проект изменений.

Hal'ko L. R.

Ternopol National Economic University

STAFF BEHAVIOR MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN CHANGE CONDITIONS

Summary

The article deals with researching the essence and causes of resistance to change, and also revealing the means of its realization and forms of manifestation. It is proved that employee's attitude to change depends on his personal perception of the relative utility from planned transformation and their compatibility with his own needs, interests and expectations. The models of staff behavior management in change conditions are proposed, which take into account the professional motives of employees, their readiness to make changes and time and resource constraints as well. Organizational conditions for effective applying the methods of overcoming resistance to change are discovered, which allow us to modify the staff behavior according to goals and expected results of changes.

Key words: changes, change management, resistance to change, causes of resistance, overcoming resistance, personnel behavior, management model, readiness for change, draft changes.