

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 658.01:331.108

Роман Миколайович Лепа,

д-р екон. наук, професор,

Олексій Олександрович Охтень,

канд. екон. наук, с.н.с.

Інститут економіки промисловості

НАН України, Київ;

Ігор Ігорович Сташкевич,

Донбаська державна машинобудівна академія, Краматорськ

МІНІМІЗАЦІЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах погіршення загальноекономічних показників розвитку України, її промисловості та окремих галузей у 2014-2015 рр. підвищується значення здійснення своєчасних та цілеспрямованих змін. Пошук нових ідей і технологій неможливий без змін на підприємстві. Ефективність упровадження організаційних змін залежить від спроможності підприємства врахувати людський фактор, оскільки персонал часто чинить опір діям керівництва, що може ускладнювати або унеможливити реалізацію нововведень. Опір організаційним змінам може бути викликаний як недостатньою поінформованістю персоналу про сутність змін і особливостями характеру членів колективу, так і об'єктивною невідповідністю змін для персоналу (додаткове навантаження, збільшення відповідальності, потрібність додаткового навчання тощо). Прояви опору можуть бути як пасивними (зменшення продуктивності праці, відсутність ініціативи, недбалість тощо), так і активними (агітація проти змін, формування груп спротиву, відмова від виконання нових обов'язків, звільнення з роботи тощо). Прогнозування реакцій колективу на зміни ускладнюється інформаційним обміном, при якому авторитетні співробітники можуть нав-

мисно чи ненавмисно впливати на думку інших членів колективу. У таких умовах важливо своєчасно встановити потенційні загрози, виявити групи активної підтримки чи протидії змінам. Бажано при цьому не тільки проводити моніторинг, але і забезпечувати максимально ефективно сприйняття персоналом організаційних змін. На практиці, на жаль, вирішенню цієї проблеми не приділяється значної уваги, що знижує ефективність організаційних змін та інколи навіть унеможливує такі зміни. Саме цим зумовлена своєчасність і актуальність розробки підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємствах з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження змін у практику господарювання.

В Україні бракує кількісних оцінок організаційного спротиву, проте результати західних досліджень свідчать, що, на думку керівництва великих компаній, саме організаційний спротив є головною причиною провалу ініціатив щодо впровадження організаційних змін [1; 2].

Дослідженням проблем подолання опору персоналу організаційним змінам присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: У. Барнет і

© Р.М. Лепа, О.О. Охтень,
І.І. Сташкевич, 2016

Г. Керол [3], Д. Найпак [4], Т. Андрєєва [5], Д. Пащенко [6], А. Дусавицький [7], А. Пригожин [8], В. Давидов [7], Г. Дорофєєва, А. Мадих [9-11], І. Ансоф [12], М. Вороновицький [13], Дж. Хайят [14] та ін. При цьому переважно завдання мінімізації опору персоналу змінам розглядається як один із процесів управління організаційними змінами на підприємстві. Завдання мінімізації опору персоналу змінам досить часто аналізуються без урахування практичної доцільності, а також розрахунків витрат часу та коштів на впровадження змін [15; 16]. Такі підходи можуть призводити до виникнення надмірних витрат й ускладнювати процеси організаційних змін на підприємстві. Переважно вчені намагаються пояснити природу опору персоналу організаційним змінам та розробити відповідні заходи щодо його мінімізації в рамках психології, мотивації чи загальної теорії менеджменту [10; 17].

Незважаючи на те що науковцями цілеспрямовано досліджуються особливості мінімізації опору персоналу організаційним змінам, це питання потребує подальшого вдосконалення. Існуючі підходи не дозволяють формалізувати процес мінімізації витрат на попередження організаційного опору з урахуванням авторитету членів колективу, об'єктивної вигоди рішення для членів колективу та їх схильності до сприйняття чужої думки. Вони не дозволяють здійснювати оцінку рівня підтримки організаційних змін членами колективу, а також при цьому враховувати інформаційні взаємодії між ними. Найбільш складними виявляються аспекти щодо врахування характеристик окремих членів колективу стосовно підтримки рішення, переваги рішень для окремих осіб, авторитету членів колективу та можливостей впливати один на одного. Необхідна розробка таких моделей, які б дозволяли обирати оптимальні з точки зору витрат та результатів заходи щодо міні-

мізації організаційного опору персоналу. Важливим є врахування економічної ефективності організаційних змін, а тому мають дотримуватися принципи доцільності, своєчасності, інтеграції в систему планування та непогіршення параметрів організаційних змін. Це потребує одночасного вирішення комплексу важливих завдань: оцінки зміни рівня підтримки рішення на індивідуальному та колективному рівнях, ідентифікації груп, схильних до опору, формалізації завдання цілеспрямованого впливу, визначення рівня підтримки.

Метою статті є обґрунтування підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. Для цього у статті вирішуються такі завдання: аналіз недоліків існуючих підходів до мінімізації опору персоналу при здійсненні організаційних змін; розробка підходу до оцінки рівня підтримки організаційних змін у колективі після інформаційної взаємодії між членами колективу та розробка підходу до прийняття рішень у сфері управління мінімізацією опору персоналу організаційним змінам на підприємстві, а також практична апробація запропонованого підходів на діючому промисловому підприємстві.

Слід зазначити, що поняття «опір організаційним змінам» та «підтримка організаційних змін» можна представити як полюси шкали «ставлення персоналу до організаційних змін» – зниження рівня опору автоматично приводить до зростання рівня підтримки та навпаки: за умов реалізації необхідних заходів ставлення персоналу до організаційних змін зміщується із зони опору через нейтральне ставлення в зону підтримки. Тому надалі поняття «зменшення опору організаційним змінам» і «підвищення підтримки організаційних змін» використовуються як взаємозамінні.

Серед основних причин виникнення опору персоналу змінам за результатами практичного аналізу виявлено несприйняття робітниками змін через нерозуміння чи викривлене уявлення щодо їх значення; відсутність підтримки організаційних змін керівництвом середньої ланки; труднощі взаємовідносин та особистісні конфлікти, несприйняття змін через власні амбіції та інтереси та об'єктивна не вигідність змін для персоналу [17; 18]. Керівництво промислових підприємств здебільшого орієнтоване на

інтуїтивне сприйняття та оцінку ймовірності опору персоналу змінам. За умов погіршення показників діяльності промислових, особливо машинобудівних, підприємств, низького технічного рівня виробництва та інноваційної активності, невисокої ефективності використання основних фондів машинобудівними підприємствами складно своєчасно та цілеспрямовано впроваджувати зміни, без яких неможливий подальший розвиток вітчизняної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники результатів діяльності машинобудівних підприємств України та інноваційної активності по економіці в цілому за період 2010-2015 рр.¹

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обсяги реалізованої машинобудівної продукції, млн грн	99270,5	133469	148533	108134	91601,2	103708,1
Індекси машинобудівної продукції, %	136,1	115,9	96,7	86,8	79,4	85,4
Чистий прибуток машинобудівних підприємств (збиток), млн грн	4204,9	10639,6	9268,8	2768,6	-22380,2	-13006,0
Загальна сума витрат на інноваційну активність по економіці в цілому, млн грн	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,9	13813,7

¹ Складено за джерелом [19].

Однією з основних проблем є відсутність інструментарію, який би створював основи для обґрунтованого прийняття рішень у сфері мінімізації опору персоналу організаційним змінам. Формування науково-практичних положень і рекомендацій щодо підвищення рівня підтримки організаційних змін персоналом підприємства в цілому і протидії опору персоналу організаційним змінам на підприємстві зокрема висуває необхідність зведення основних передумов у єдину систему та їх упорядкування у вигляді концепції. Для цього потрібно спершу сформулювати концептуальні поло-

ження щодо протидії опору персоналу організаційним змінам на підприємстві.

Як зазначено вище, існуючі підходи до подолання організаційного опору не повною мірою задовольняють актуальні потреби практики управління підприємствами, оскільки мають ряд концептуальних недоліків. Серед найбільш принципових недоліків можна відзначити такі:

необхідність мінімізації організаційного опору часто розглядається як самоціль, без урахування її практичної доцільності, а також часу і коштів, необхідних для підвищення рівня підтримки організаційних змін у колективі. Подібні трактування призводять до непродуктив-

них витрат і зміщують акцент від досягнення цілей і стратегій підприємства;

спостерігається домінування якогось конкретного прикладного підходу, що дозволяє пояснити виникнення організаційного опору (наприклад, психологія, гігієна праці, рефлексія, економічна мотивація тощо), у той час як практика потребує конкретного інструментарію, який не може бути повною мірою виведений із вищевказаних підходів;

має місце ухил до однієї з двох полярних ситуацій: ряд підходів має декларативний характер (підходи зводяться до суто практичних рекомендацій і можуть бути недостатньо формалізовані), інші, навпаки, – переважно абстрактний характер і відрізняються віддаленістю від дійсних потреб управління підприємствам (такі підходи не реалізовані до рівня інструментарію підтримки управлінських рішень і не можуть використовуватися для отримання конкретних практичних рекомендацій).

До основних недоліків багатьох підходів до мінімізації організаційного опору слід віднести розгляд зниження організаційного опору як самоцілі, коли критерієм ефективності управління підтримкою організаційних змін з боку колективу стає сам факт зменшення опору (або, відповідно, зростання підтримки). Можна констатувати, що такі підходи неповною мірою відображають не тільки необхідність досягнення основних цілей розвитку і функціонування підприємств (зокрема, отримання економічного ефекту від їх роботи), але і навіть пріоритети організаційного розвитку підприємства. Саме по собі подолання або мінімізація організаційного опору не є синонімом ефективності організаційних змін, якщо розглядати ці завдання у відриві від економічної ефективності організаційних змін. Тому мінімізацію організаційного опору слід розглядати в контексті завдань організаційного розвитку. У такому випадку за-

стосування підходів, заснованих виключно на використанні індикаторів організаційної підтримки та організаційного опору як єдиних орієнтирів для прийняття рішень, є неприйнятним, оскільки воно може викривити цілепокладання прийняття рішень, у результаті чого економічна ефективність організаційних змін може знизитися на користь цілям мінімізації організаційного опору. Щоб такого не сталося, слід ставити не просто завдання зниження організаційного опору, а завдання зниження організаційного опору до прийнятного рівня, коли такий опір не перешкоджає своєчасному й економічно ефективному здійсненню організаційних змін.

Таким чином, доцільно розглядати мінімізацію організаційного опору з утилітарної точки зору як засіб для досягнення цілей організаційних змін, що являє собою сукупність заходів і дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Відправною точкою прийняття рішень у сфері мінімізації організаційного опору має бути досягнення основних цілей організаційних змін, а одним із можливих підходів до їх економічно ефективного досягнення буде реалізація заходів, спрямованих на підвищення рівня підтримки організаційних змін у колективі.

На практиці підвищення рівня підтримки організаційних змін не завжди буде компліментарне скороченню витрат на впровадження організаційних змін, оскільки заходи щодо підвищення рівня підтримки можуть виявитися більш витратними, ніж збитки внаслідок організаційного опору (що виявляється у збільшенні витрат часу і коштів на впровадження змін). Отже, мінімізація організаційного опору пов'язана з досягненням компромісу, з одного боку, між витратами на підвищення рівня підтримки організаційних змін і мінімізацію організаційного опору, з іншого – з економічним ефектом

від підвищення рівня підтримки та мінімізації опору.

Джерелом економічного ефекту від мінімізації організаційного опору (який має проявлятися, зрештою, в поліпшенні техніко-технологічних і фінансових результатів діяльності підприємства) є зниження витрат часу і коштів на здійснення

організаційних змін, підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення лояльності персоналу та збільшення його зацікавленості в реалізації організаційних змін. По суті, можна вести мову про отримання переваг на декількох рівнях (рис. 1).

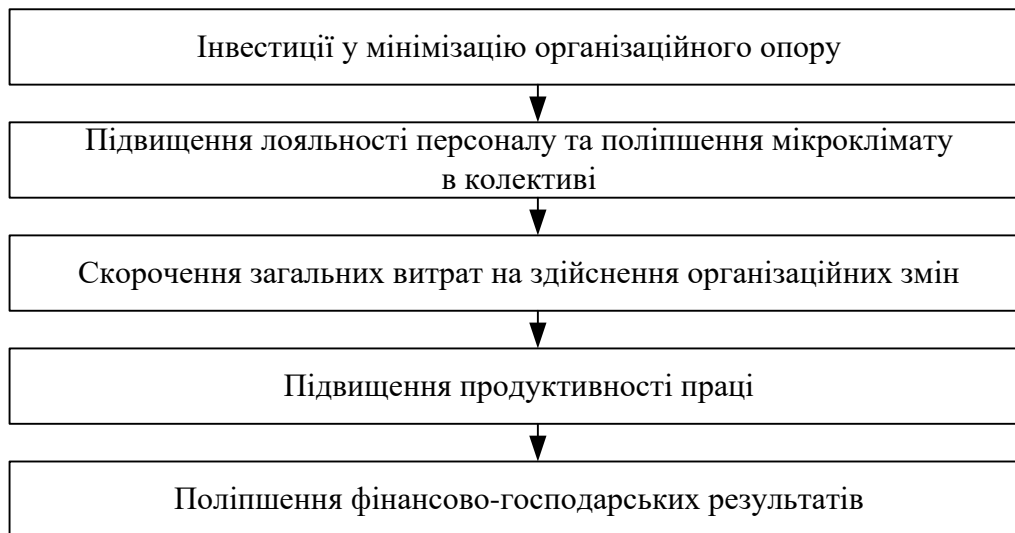


Рис. 1. Переваги зниження організаційного опору (складено авторами)

Слід підкреслити необхідність завчасного здійснення заходів щодо досягнення в колективі необхідного рівня підтримки організаційних змін. Йдеться не стільки про реагування на прояви організаційного опору, скільки про недопущення таких проявів тією мірою, якою вони здатні перешкодити ефективному здійсненню організаційних змін.

Також необхідно відзначити, що, на відміну від інших соціально-економічних систем (наприклад, ринків товарів і послуг), у колективах співробітників підприємств має місце вкрай інтенсивна інформаційна взаємодія, причому в результаті спілкування і взаємодії членів колективу, коли одним членам колективу стає відомо про думку інших членів колективу у деяких питаннях, їх думка може змінюватися. У зв'язку з цим при оцінці рівня підтримки організаційних змін у колективі, а

також при прийнятті рішень щодо мінімізації організаційного опору необхідно враховувати не просто попередню думку членів колективу, але і вплив інформаційної взаємодії між членами колективу на підсумковий рівень підтримки. На підприємствах при плануванні організаційних змін необхідне врахування особливостей конкретних співробітників та інформаційної взаємодії між ними, що на практиці проявляється у відмові від управління підтримкою організаційних змін на рівні колективу в цілому (необґрунтованого групування співробітників в один об'єкт управління) на користь урахування індивідуальних особливостей окремих співробітників та особливостей взаємодії між ними.

Завдання, пов'язані з мінімізацією організаційного опору, які необхідно вирішувати на різних етапах здійснення

організаційних змін, наведено на рис. 2. Таким чином, мінімізація організаційного опору актуальна для кожного етапу організаційних змін, причому на кожному етапі вона вирішує певні завдання, пов'язані із забезпеченням оптимальної реалізації цих етапів – від вибору варіанта організаційних змін до контролю їх ефективності та відповідності початковим планам.

зани із забезпеченням оптимальної реалізації цих етапів – від вибору варіанта організаційних змін до контролю їх ефективності та відповідності початковим планам.

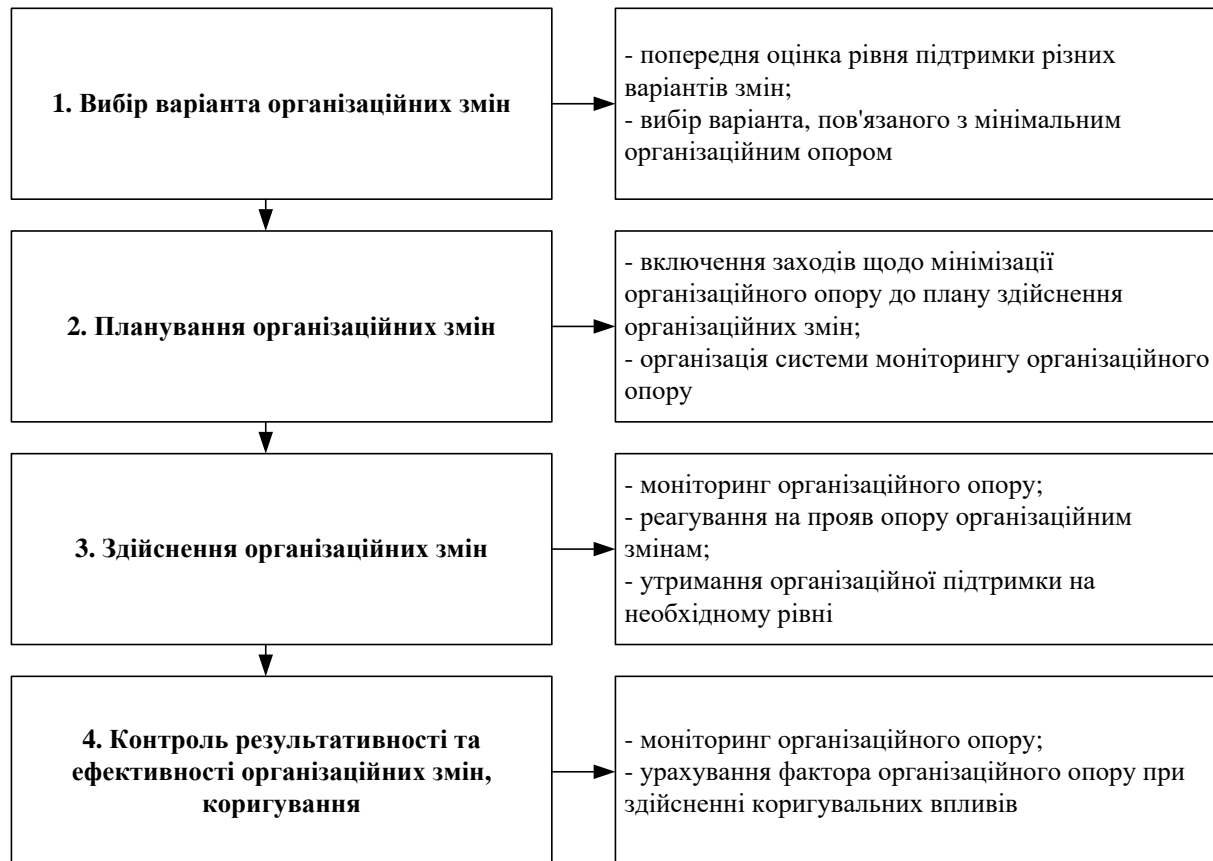


Рис. 2. Завдання, пов'язані з мінімізацією організаційного опору, на різних етапах здійснення організаційних змін (складено авторами)

На основі вищевикладеного можна виділити такі основні цілі, пов'язані з мінімізацією організаційного опору і підвищенням рівня підтримки організаційних змін:

1. Урахування рівня підтримки організаційних змін у колективі при їх плануванні. Успішне здійснення організаційних змін потребує забезпечення певного рівня підтримки у колективі (як мінімум – запобігання прояву активного організаційного опору, як максимум – забезпечення активної підтримки колективу). Урахування рівня підтримки за-

планованих змін у колективі, а також консультації перед здійсненням організаційних змін ще на стадії планування дозволяє зменшити опір з боку колективу в цілому й окремих груп, а також виявити проблеми, які дійсно турбують людей у змінах, які пропонуються. Якщо буде виявлено низький рівень організаційної підтримки, то необхідно заздалегідь включити до плану організаційних змін елементи підвищення як суб'єктивної підтримки організаційних змін членами колективу, так і об'єктивної вигідності організаційних змін для них.

2. Своєчасне й ефективне реагування на прояви організаційного опору. Оскільки можливі прояви організаційного опору є суттєвою перешкодою до ефективного та своєчасного здійснення організаційних змін, то необхідно не тільки здійснювати їх виявлення, але і реагувати на них також своєчасно й ефективно. Чим швидше підприємство зможе проаналізувати потенційно кризову ситуацію і відреагувати на неї прийняттям відповідних управлінських рішень, тим більш повною буде нейтралізація можливих втрат від зниження рівня підтримки і

проявів організаційного опору в колективі. Ефективність передбачає ліквідацію наслідків організаційного опору і підвищення рівня підтримки до необхідного рівня з мінімальними витратами.

Мінімізація організаційного опору має бути спрямована на підтримку прийняття рішень у сфері підвищення рівня підтримки організаційних змін у колективі та, зокрема, мінімізації опору персоналу організаційним змінам (рис. 3), які зумовлюють ефективність й успішність їх здійснення.

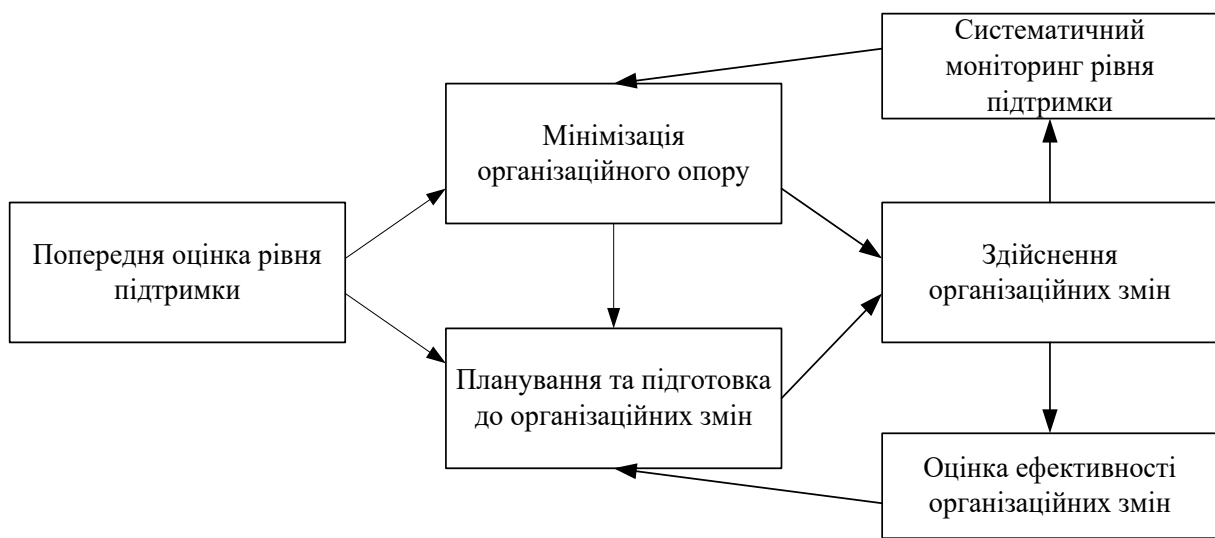


Рис. 3. Узагальнена схема прийняття рішень у сфері мінімізації опору персоналу організаційним змінам (складено авторами)

Запропонований концептуальний підхід потребує подальшої конкретизації до рівня науково-методичних підходів, які можуть, у свою чергу, бути доведені до рівня економіко-математичних моделей. Серед таких існуючих моделей слід зазначити підхід І.Г. Савицької [20] до оцінки економічної ефективності управління процесом організаційних нововведень, побудований на основі оптимізаційної моделі використання ресурсів, що дозволяє забезпечити економію всіх видів ресурсів при впровадженні організаційних інновацій; модель проактивного

управління програмами організаційного розвитку на основі рушійних сил проекту [21], у якій сумарний рівень опору організаційним змінам визначено функцією, яка залежить від базового опору змінам в організації, характеристик невизначеності бачення майбутнього та визначеності першого кроку організаційних змін; а також модель організаційних змін [22], яка базується на визначенні ймовірності успіху змін, а організаційний спротив пов'язується з такими характеристиками, як невдоволеність поточним станом, уявлення про бажаний стан, конкретні кроки

до мети та вартість змін. Зазначені моделі мають певну теоретичну та практичну значущість, проте не враховують такий ключовий фактор, як вплив співробітників один на одного під час інформаційної взаємодії, а також не дозволяють здійснювати відбір конкретних заходів щодо попередження чи подолання організаційного опору.

У рамках реалізації концепції висунуто гіпотезу, що існує спосіб мінімізувати витрати на подолання організаційного опору (іншими словами, на досягнення заданого рівня підтримки деякого рішення) з використанням елементів теорії стандартної поведінки, зокрема, з урахуванням авторитету членів колективу в очах один одного, об'єктивної вигідності рішень для членів колективу та їх схильності до прийняття чужої думки. Відмінність такої постановки завдання від підходів інших авторів полягає в урахуванні повного набору факторів.

Вихідна постановка завдання оцінки рівня підтримки певного рішення в колективі полягає в тому, що є деякий колектив, у якому планується до реалізації деяке рішення щодо впровадження організаційної інновації, яке впливає на даний колектив, при цьому воно може різною мірою впливати на окремих членів колективу і мати різну вигідність для них (для когось рішення може бути вигідним, а для когось – ні). Воно може вимагати від співробітника додаткового часу на адаптацію до інновації або іншим чином погіршувати його становище (можливе зменшення повноважень, доходів і наявних ресурсів, зміна робочого процесу, зміна посадового статусу, перекваліфікація тощо) – ці фактори сприяють зниженню підтримки співробітником рішення. Або ж, навпаки, рішення може бути вигідним – воно може надавати співробітникові додаткові повноваження, додатковий вільний час, полегшувати працю, збільшувати доходи, сприяти мо-

ральному задоволенню від праці тощо.

Кількість учасників складає N . Рівень підтримки даного рішення кожним окремим членом колективу позначається $S_{n,t}$, де n – індивідуальний ідентифікатор члена колективу, $n = \overline{1, N}$, а t – ідентифікатор моментів часу. Тоді вихідний рівень підтримки (у момент часу, коли він дізнається про дане рішення) можна позначити $S_{n,0}$. $S_{n,t}$ може набувати значень від 0 до 1, $S_{n,t} \in [0;1]$, де 0 означає повну відсутність підтримки даного рішення і максимально активний опір його реалізації, а 1 – повну підтримку рішення і максимальне сприяння його реалізації.

Якщо застосовувати шкалу, у крайніх точках якої будуть розташовані стани «активний опір» та «активна підтримка», то точкам на шкалі можуть бути поставлені у відповідність такі значення $S_{n,t}$:

$0,8 < S_{n,t} \leq 1$ – активна підтримка організаційних змін;

$0,6 < S_{n,t} \leq 0,8$ – підтримка організаційних змін;

$0,4 < S_{n,t} \leq 0,6$ – нейтральна позиція;

$0,2 < S_{n,t} \leq 0,4$ – прихований опір організаційним змінам;

$0 < S_{n,t} \leq 0,2$ – активний опір організаційним змінам.

У результаті взаємодії та спілкування членів колективу, під час якого одним членам колективу стає відомо про думку інших членів колективу з даного питання, їх думка може змінюватися. Назвемо спілкування або взаємодію, в результаті чого два члени колективу дізнаються думку один одного з якогось питання, актом інформаційної взаємодії, причому всю інформаційну взаємодію всередині колективу можна розбити на набір атомарних актів інформаційної взаємодії двох членів колективу. Унаслідок інформаційної вза-

ємодії член колективу частково переймає думку іншого члена колективу – партнера з акту інформаційної взаємодії, причому ступінь прийняття одним членом колективу думки іншого залежить від авторитету особи, яка надає інформацію про свою думку, в очах того, кому ця інформація передається. Авторитет m -го члена колективу в очах n -го члена колективу позначається $A_{n,m}$. У даному випадку авторитет ототожнюється зі схильністю переймати думку іншого члена колективу – чим вищим є авторитет, тим більше одержувач інформації про думку іншого члена колективу схильний перейняти цю думку. $A_{n,m} \in [0;1]$, тобто при наближенні до 0 авторитет і думка m -го члена колективу не має жодного впливу на думку n -го члена колективу. У граничному випадку, якщо авторитет n -го члена колективу в очах m -го члена колективу дорівнює 1, а авторитет m -го в очах n -го дорівнює 0, то в результаті акту інформаційної взаємодії m -й член колективу повністю переймає думку n -го, в іншому разі результуюча думка кожної з пари осіб, які взаємодіють, буде результатом взаємного прийняття ними думки партнера з акту інформаційної взаємодії.

Крім того, в даній моделі слід ураховувати суб'єктивну схильність членів колективу до впливу чужої думки (така схильність у літературі часто називається словом «конформізм» від лат. *conformis* – подібний, схожий), під якою буде розумітися схильність члена колективу переймати чужу думку у процесі інформаційної взаємодії з іншими членами колективу (явище, зворотне збереженню своєї первинної думки). Така схильність може визначатися психологічними особливостями людини, її попереднім життєвим досвідом і позначається $D_n \in [0;1]$: якщо n -й член колективу є схильним залишатися при власній думці, то $D_n \rightarrow 0$, а якщо схильний переймати чужу думку, то

$D_n \rightarrow 1$.

Схильність членів колективу до впливу чужої думки, як правило, обумовлена сукупністю таких факторів:

- небажання приймати рішення і нести за них відповідальність;
- недостатня компетентність;
- недостатня інформованість;
- суб'єктивні психологічні особливості та психологічний тип особистості.

Така поведінка, що виражається у прийнятті думки членів колективу і називається «конформізмом» [23], проявляється в беззастережному прийнятті членами колективу існуючого порядку речей, панівних у групі думок, пристосування до них на основі відмови від власних думок і дій. У результаті може формуватися групова однодумність, заснована на придушенні окремою особистістю своїх дійсних поглядів (суб'єктивної вигідності рішень для конкретного члена колективу) та підтримці загальної думки з тим, щоб не порушувати гармонію групи. Слід зазначити, що таке беззастережне прийняття є скоріше крайнім випадком, на практиці ж йдеться про той чи інший ступінь прийняття чужої думки, яка може істотно відрізнятися в окремих працівників. Як наголошується в роботі [23], ступінь конформізму залежить від складності завдання, яке вирішується членом колективу, становища працівника у групі, суб'єктивного значення групи для нього: члени колективу з високим статусом піддаються меншому тиску, і чим ближче члену колективу загальні цілі колективу, тим він більше підпорядковується домінуючій думці.

Роль конформізму в організаційних змінах може бути як позитивною, так і негативною: з одного боку, конформізм «забезпечує виживання в критичні моменти, полегшує організацію спільної діяльності людей, позбавляє від роздумів, як себе вести, надаючи поведінці стандартності у звичайних ситуаціях і передбачу-

ваності в нестандартних, полегшує інтеграцію індивіда в колективі» [23, с. 12], а з іншого – надмірний конформізм може перерости в мовчазну згоду і реалізацію не вигідних для більшості членів колективу рішень або у формальне прийняття та схвалення всіх рішень, що супроводжується зростанням внутрішнього опору і втратою мотивації.

Проектуючи висновки, отримані в роботах з експериментальної психології та психології праці [24; 25] до проблеми оцінки ролі конформізму в організаційному опорі можна сформулювати такі фактори, що сприяють конформізму в колективі:

ступінь конформізму зростає, якщо проблема дійсно є складною;

ступінь конформізму зростає, якщо член колективу відчуває свою некомпетентність;

тип особистості – люди із заниженою самооцінкою більше схильні до стадної поведінки і групової думки, ніж люди із завищеною самооцінкою;

чисельність групи – найбільший ступінь конформізму люди проявляють тоді, коли стикаються з одностайною думкою трьох і більше осіб;

склад групи – ступінь конформізму підвищується, якщо, по-перше, колектив складається з людей з високим авторитетом; по-друге, члени колективу є важливими людьми в очах досліджуваного члена колективу; по-третє, члени колективу належать до одного соціального середовища (ці фактори вже враховано в рамках даного підходу в параметрах авторитету одних членів колективу в очах інших членів колективу);

згуртованість – чим більше ступінь згуртованості колективу, тим більше у нього влади над своїми членами;

наявність союзника – якщо до людини, яка відстоює свою думку або сумнівається в одностайній думці групи, приєднується хоча б один союзник, то

тенденція підпорядковуватися тиску групи падає (цей висновок підтверджує актуальність мінімізації кількості людей, які дотримуються непримиренної позиції навіть при однаковому середньому рівні підтримки, а не просто підвищення середнього рівня підтримки організаційних змін у колективі);

публічна відповідь – більш високий рівень конформізму люди показують тоді, коли вони мають виступити перед оточуючими, а не тоді, коли вони не висловлюють своєї думки (цей висновок підтверджує актуальність організації відкритого інформаційного обміну в колективі).

Д. Майєрс називає такі причини конформної поведінки [25]:

переконання з боку інших членів колективу – наполеглива і вперта поведінка інших людей може переконати людину в помилковості її первинної думки;

член групи усвідомлено або неусвідомлено прагне уникнути покарання, осуду, ostrакізму з боку групи за незгоду і неслухняність;

невизначеність ситуації та незрозумілість інформації сприяє орієнтації людини на думки інших людей, які стають для неї визначеними і зрозумілими джерелами інформації.

Оцінка рівня конформізму окремих членів колективу може здійснюватися за допомогою психологічних тестів [26] або на основі історії цілеспрямованих спостережень за поведінкою персоналу.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що підсумковий рівень підтримки деякого рішення формується в результаті інформаційної взаємодії всередині колективу з урахуванням авторитету окремих членів колективу в очах один одного, а також суб'єктивної схильності кожного з них до впливу чужої думки.

З точки зору аналізу рівня підтримки деякого рішення щодо впровадження організаційних змін можливі кілька ситу-

ацій: рівновигідність реалізації рішення для всіх членів колективу або різновигідність реалізації рішення для окремих членів колективу.

Випадок рівновигідності реалізації рішення для всіх членів колективу

Спочатку доцільно розглянути випадок, коли заплановане до реалізації рішення не передбачає об'єктивного впливу на інтереси членів колективу, тоді можна вважати його реалізацію рівновигідною: факт його реалізації або нереалізації не зачіпає об'єктивних інтересів членів колективу. Як приклад можна навести організаційні та інші зміни, які не стосуються безпосередньо членів колективу, а саме: перепідпорядкування відділу іншому департаменту, зміна документообігу за умови, що ці зміни не передбачають істотного впливу на посадові обов'язки, статус, рівень оплати праці співробітника тощо. У такому випадку можна стверджувати, що рівень підтримки кожним членом колективу даного рішення є результатом його суб'єктивної думки.

Взаємодія членів колективу один з одним приводить до зміни їх думок (зокрема, рівня підтримки деякого рішення), що визначається їх початковими думками з конкретного питання, а також їх авторитетом в очах один одного. Для спрощення моделі можна встановити, що в один момент часу може відбуватися тільки один акт спілкування. Значення рівня підтримки розглянутого рішення в наступний момент часу після акту спілкування (обміну інформацією) можна представити у вигляді абстрактної функції таким чином:

$$S_{n,t} = f(S_{n,t-1}, S_{m,t-1}, A_{n,m}, A_{m,n}),$$

$$S_{m,t} = f(S_{m,t-1}, S_{n,t-1}, A_{m,n}, A_{n,m}).$$

Конкретний вид функції буде таким:

$$S_{n,t} = (1 - D_n) S_{n,t-1} + D_n (S_{m,t-1} A_{n,m} + S_{n,t-1} (1 - A_{n,m})) \quad (1)$$

Функція показує, що після інформаційної взаємодії n -го члена колективу з

m -м, ставлення n -го члена колективу до пропонованого рішення буде визначатися його початковою думкою та його схильністю підтримувати власну думку, $(1 - D_n) S_{n,t-1}$; думкою m -го члена колективу, а також схильністю n -го члена колективу переймати чужу думку і авторитетом донора інформації (m -й член колективу) в очах отримувача інформації (n -й член колективу). Тобто чим вищою є схильність людини переймати чужу думку і чим вищим є авторитет донора інформації в його очах, тим більшою мірою він переймає думку донора інформації. Навіть якщо людина схильна переймати чужу думку, але авторитет донора інформації в його очах низький, то одержувач інформації менш схильний переймати думку донора, що ілюструється другим доданком формули

$$D_n (S_{m,t-1} A_{n,m} + S_{n,t-1} (1 - A_{n,m})),$$

яка показує, що переймання думки відбувається пропорційно авторитету донора інформації в очах одержувача інформації.

Адекватність запропонованого виду функції підтверджується також тим, що дана функція задовольняє вимогу пропорційності впливу думки членів колективу один на одного залежно від їх авторитету в очах один одного. Зокрема, вона задовольняє зазначеному вище граничному випадку, суть якого полягає в тому, що якщо авторитет m -го члена колективу в очах n -го члена колективу дорівнює 1 та при цьому n -й член колективу є вкрай схильним до чужої думки, то в результаті акту інформаційної взаємодії він повністю переймає думку m -го, що ілюструється таким розрахунком:

$$S_{n,t} = (1 - 1) S_{n,t-1} + 1 (S_{m,t-1} 1 + S_{n,t-1} (1 - 1)) = S_{m,t-1} \quad (2)$$

Слід зазначити, що, як правило, обмін інформацією про організаційні зміни, які можуть впливати на інтереси членів колективу, відбувається всередині цього

колективу інтенсивно. Тому недоцільно розглядати випадки, коли обмін інформацією мав місце тільки між обмеженою кількістю членів колективу, в якихось закритих групах, або що обмін інформацією відбувався несиметрично. Тому стосовно даної моделі доцільно розглядати ситуацію, що зрештою, але ще до реалізації відповідного рішення, всі члени колективу встигають здійснити взаємодію між собою на тему передбачуваних змін. Крім того, в рамках даної постановки завдання доцільно припустити, що в колективі існує повна інформованість про ставлення окремих членів колективу до запропонованих рішень. На відміну від ринку товарів і послуг, азартних ігор, фінансових ринків тощо, в колективі немає інформаційної асиметрії. Даний підхід є певною мірою спрощенням (деякі члени колективу можуть приховувати свою думку або навмисно спотворювати його у спілкуванні), проте таке спрощення необхідно, щоб уникнути надмірного ускладнення моделі.

З урахуванням того, що в один момент часу може відбуватися тільки один акт спілкування, момент часу, до якого відбудуться всі можливі акти спілкування, можна умовно позначити t^* . Таким чином, при здійсненні всіх можливих актів спілкування, тобто при $t \rightarrow t^*$:

$$S_{n,t^*} = (1 - D_n) S_{n,0} + \frac{1}{N-1} \sum_{k=1, k \neq n}^N \left(D_n (S_{m,0} A_{n,m} + S_{n,0} (1 - A_{n,m})) \right) \quad (3)$$

Економічна інтерпретація представленої формули є такою: рівень підтримки конкретним членом колективу деякого рішення після інформаційної взаємодії з усіма членами колективу визначається двома факторами: його початковою думкою (яка враховується пропорційно його схильності зберігати свою думку, а не бути схильним до чужої думки) і впливом інших членів колективу (взятим пропорційно його схильності бути схильним до

чужої думки). У свою чергу, компонент підсумкової думки, що визначається впливом думок інших членів колективу, вбирає в себе думку кожного члена колективу, з яким взаємодіє певна людина, що береться з вагою, відповідною авторитету даного члена колективу в очах людини, яка переймає його думку. Перший і другий доданки в правій частині формули відповідають описаним компонентам.

Випадок різновигідності реалізації рішення для всіх членів колективу

На відміну від випадку рівновигідності, заплановане до реалізації рішення чинить об'єктивний вплив на інтереси членів колективу: факт його реалізації або нереалізації впливає на об'єктивні інтереси всіх або частини членів колективу. До таких випадків належать рішення, пов'язані з перерозподілом відповідальності всередині колективу, зміною оплати праці або обсягу роботи, умов праці тощо. Тоді можна стверджувати, що рівень підтримки кожним членом колективу даного рішення визначається поєднанням об'єктивної переваги рішення для члена колективу, а також його суб'єктивної думки. Тобто випадок різновигідності реалізації рішення являє собою ускладнення описаного вище випадку рівновигідності.

Якщо інформаційна взаємодія схиляє члена колективу до думки, яка є ближчою до об'єктивної вигідності даного рішення для певної людини, то тим легше вона буде схильною прийняти цю думку. Очевидно, що переконати людину підтримувати об'єктивно вигідне для неї рішення (наприклад, упровадження більш зручної системи взаємодії з керівництвом) набагато легше, ніж переконати її підтримувати об'єктивно невигідне для неї рішення (наприклад, підвищення обсягу роботи при тій же зарплаті або переведення на незручний графік роботи).

Математично така закономірність виражається як

$$S_{n,t} = (1 - D_n)S_{n,t-1} + D_n \left((1 - |A_{n,m} - V_n|) (S_{m,t-1}A_{n,m} + S_{n,t-1}(1 - A_{n,m})) + |A_{n,m} - V_n| S_{n,t-1} \right), \quad (4)$$

де V_n – об'єктивна вигідність рішення для n -го члена колективу;

$V_n \in [0;1]$: якщо рішення є максимально вигідним для n -го члена колективу, то $V_n \rightarrow 0$, а якщо рішення є не вигідним для нього, то $V_n \rightarrow 1$.

Введення до формули компонента $|A_{n,m} - V_n|$ відображає той факт, що чим меншим є відхилення думки партнера з інформаційної взаємодії від об'єктивної вигідності розглянутого рішення, тим більше одержувач інформації є схильним до прийняття цієї думки.

$$S_{n,t^*} = (1 - D_n)S_{n,0} + \frac{1}{N-1} \sum_{k=1|k \neq n}^N \left(D_n \left((1 - |A_{n,m} - V_n|) (S_{m,0}A_{n,m} + S_{n,0}(1 - A_{n,m})) + |A_{n,m} - V_n| S_{n,0} \right) \right). \quad (5)$$

Тобто рівень підтримки конкретним членом колективу деякого рішення після інформаційної взаємодії з усіма членами колективу визначається двома факторами: його початковою думкою (взятою пропорційно його схильності зберігати свою думку, а не бути схильним до чужої думки) і впливом інших членів колективу (взятим пропорційно його схильності бути схильним до чужої думки). У свою чергу, компонент підсумкової думки, що визначається впливом думок інших членів колективу вбирає в себе думку кожного члена колективу, з яким взаємодіє розглянута людина, яка береться з вагою, відповідною авторитету даного члена колективу в очах людини, яка переймає його думку, причому чим більше думка, що переймається, відповідає об'єктивній вигідності рішення для досліджуваного члена колективу, тим більше він буде схильним його перейняти (тобто людина тим більше схильна перейняти чужу думку, чим більше ця думка відповідає її реальній потребі). Перший і другий доданки у правій частині формули відповідають описаним компонентам.

Загальну схему зміни думки членів колективу А і Б щодо підтримки деякого

з урахуванням вигідності рішення для окремих членів колективу підсумковий рівень підтримки кожним членом колективу даного рішення після інформаційної взаємодії з усіма іншими членами колективу може бути розрахований за такою формулою:

рішення (зокрема, організаційної зміни) в результаті інформаційної взаємодії між ними (так званий «бінарний» випадок тому що між собою взаємодіють два члени колективу) наведено на рис. 4.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки підтримки рішень членами колективу заснований на врахуванні характеристик окремих членів колективу (первинного рівня підтримки рішення, авторитету інших членів колективу в їх очах, схильності переймати чужу думку), а також взаємного впливу членів колективу один на одного при здійсненні інформаційної взаємодії, що дозволяє не тільки формалізувати процес оцінки, але і проаналізувати вплив різних вихідних факторів на підсумковий рівень підтримки рішень у колективі.

Іншими словами, такий підхід до оцінки рівня підтримки в колективі підприємства рішень, пов'язаних з організаційними змінами, враховує початкову підтримку рішень окремими членами колективу, схильність членів колективу до конформізму та авторитет членів колективу в очах один одного, а також зміни рівня підтримки рішення після інформаційного обміну між членами колективу.

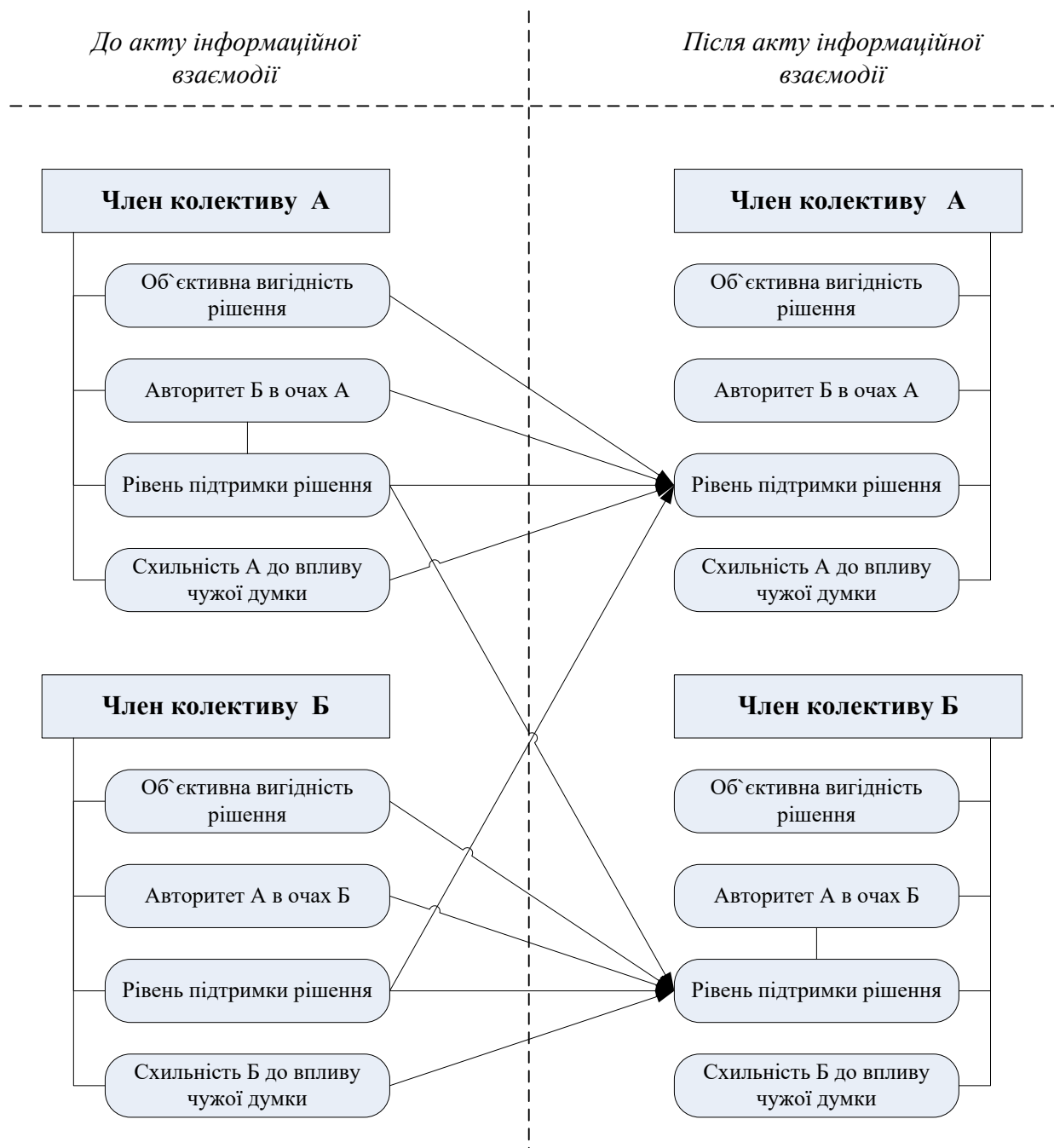


Рис. 4. Зміна думки двох членів колективу в результаті акту інформаційної взаємодії між ними (складено авторами)

Він дозволяє:

1) більш точно оцінювати рівень підтримки рішень у колективі та приймати дії щодо мінімізації організаційного опору на підприємствах;

2) систематизувати збір та облік інформації, пов'язаної з рівнем підтримки

деякого рішення в колективі (та організаційним опором як одним із проявів низького рівня підтримки), і, в більш широкому сенсі, про настрої в колективі відносно різних питань. Систематизація досягається завдяки використанню запропонованої структури даних, яка містить

інформацію про рівень початкової підтримки членом колективу рішення, об'єктивної вигідності рішення для члена колективу, схильності члена колективу керуватися власними інтересами або авторитетною думкою інших членів колективу, а також про авторитет членів колективу в очах інших членів колективу;

3) оцінювати зміну рівня підтримки розглянутого рішення окремими членами колективу в результаті взаємодії з іншими членами колективу;

4) оцінювати середній рівень підтримки рішення в колективі, а також виявляти певні конфігурації підтримки організаційних змін у колективі (наприклад, ідентифікувати групи, схильні підтримувати або проявляти опір рішенням).

Подальшим розвитком даного підходу може бути постановка завдання та формалізація завдання цілеспрямованого впливу на фактори, що визначають рівень підтримки, з метою мінімізації організаційного опору і досягнення цільового рівня підтримки.

У рамках вирішення цього завдання запропоновано оптимізаційну модель прийняття рішень у сфері управління рівнем підтримки організаційних змін у колективі й узагальнено порядок її використання у сфері управління рівнем підтримки організаційних змін у колективі. Вибір на користь використання оптимізаційного інструментарію обумовлений тим, що він дозволяє чисельно обґрунтувати вибір оптимальних альтернатив із переліку доступних, у даному випадку – вибирати з переліку потенційних заходів ті, що дозволяють максимально підвищити рівень підтримки організаційних змін у колективі при мінімальних витратах.

Відмінна особливість цієї моделі від робіт попередників [21-23] полягає у можливості включення в розрахункову модель усіх необхідних факторів, зокрема,

характеристик персоналу та потенційних заходів. На вході у модель надходять такі дані: початковий рівень підтримки організаційних змін окремими членами колективу; об'єктивна вигідність організаційних змін для окремих членів колективу; авторитет членів колективу в очах один одного; перелік потенційних заходів, спрямованих на підвищення рівня підтримки організаційних змін; параметри функцій витрат й ефекту (впливу потенційних заходів на початковий рівень підтримки організаційних змін та їх об'єктивну вигідність для окремих членів колективу); бюджетні обмеження на реалізацію заходів; цільові орієнтири (цільовий середній рівень підтримки, структура рівня підтримки, порогові значення, формування груп із високою підтримкою, запобігання формуванню груп із низькою підтримкою тощо). На виході в результаті використання моделі виходять такі дані: підсумковий рівень підтримки організаційних змін окремими членами колективу (після інформаційної взаємодії); перелік обраних для реалізації заходів, а також їх інтенсивність для кожного з членів колективу; ступінь досягнення поставлених цільових орієнтирів; витрати і відсоток використання виділеного бюджету.

Фактичний початковий рівень підтримки розглянутого рішення після реалізації відібраних заходів визначається за формулою

$$S_{n,0}^{final} = S_{n,0} + \sum_{m=1}^M \Delta S(m, n, i). \quad (6)$$

Об'єктивна вигідність підтримки розглянутого рішення:

$$V_{n,0}^{final} = V_{n,0} + \sum_{m=1}^M \Delta V(m, n, i). \quad (7)$$

Підсумковий (з урахуванням реалізації заходів і після інформаційних взаємодій) рівень підтримки організаційних змін кожним окремим членом колективу:

$$S_{n,t^*}^{final} = (1 - D_n) S_{n,0}^{final} + \frac{1}{N-1} \sum_{k=1|k \neq n}^N \left(D_n \left((1 - |A_{n,m} - V_{n,0}^{final}|) (S_{m,0} A_{n,m} + S_{n,0}^{final} (1 - A_{n,m})) + |A_{n,m} - V_{n,0}^{final}| S_{n,0}^{final} \right) \right) \quad (8)$$

Витрати на реалізацію заходів:

$$C = \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^M F_C(m, n, i), \quad (9)$$

де $F_C(m, n, i)$ – функція витрат, яка показує витрати (у грошовому вираженні) на реалізацію m -го заходу з i -ю інтенсивністю для n -го члена колективу.

B^{\max} – максимальний бюджет на підготовку думки колективу до організаційних змін.

Цільова функція у моделі визначається як максимізація середнього підсумкового рівня підтримки організаційних змін у колективі:

$$\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N S_{n,t^*}^{final} \rightarrow \max. \quad (10)$$

Стандартним обмеженням є неперевищення бюджету на реалізацію заходів:

$$\sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^M F_C(m, n, i) \leq B^{\max}. \quad (11)$$

Цільові обмеження:

1. Обмеження на максимальну кількість членів колективу, які демонструють підтримку певного рішення нижче деякого заданого рівня:

$$\sum_{n=1}^N \left\{ \begin{array}{l} 1, S_{n,t^*} \leq S^- \\ 0, S_{n,t^*} > S^- \end{array} \right\} \leq Q_{\max}(S^-), \quad (12)$$

де S^- – нижнє максимальне граничне значення рівня підтримки;

$Q_{\max}(S^-)$ – задана максимальна кількість членів колективу, які демонструють рівень підтримки не вище мінімального порогового значення.

2. Обмеження на мінімальну кількість членів колективу, які демонструють підтримку певного рішення не нижче деякого заданого рівня:

$$\sum_{n=1}^N \left\{ \begin{array}{l} 1, S_{n,t^*} \geq S^+ \\ 0, S_{n,t^*} < S^+ \end{array} \right\} \leq Q_{\min}(S^+), \quad (13)$$

де S^+ – верхнє мінімальне порокове значення рівня підтримки;

$Q_{\min}(S^+)$ – задана мінімальна кількість членів колективу, які демонструють рівень підтримки не нижче мінімального порогового значення.

3. Мінімальний середній рівень підтримки:

$$\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N S_{n,t^*} \geq S_{\min}^{AVG}, \quad (14)$$

де S_{\min}^{AVG} – заданий мінімальний середній рівень підтримки.

Модель дозволяє: оцінювати витрати, необхідні для досягнення цільового підсумкового рівня підтримки членами колективу певного рішення; визначати підсумковий рівень підтримки, який може бути досягнутий при заданому бюджеті; здійснювати відбір оптимальних заходів, спрямованих на підвищення рівня підтримки членами колективу певного рішення, при заданому бюджеті; запобігати або формувати певні конфігурації підтримки організаційних змін у колективі (сприяти формуванню груп співробітників, що підтримують організаційні зміни або ж запобігати формуванню груп співробітників, які спільно реалізують організаційний опір).

Для оцінки ефективності запропонованих методичних положень, пов'язаних із мінімізацією організаційного опору на промислових підприємствах, здійснено їх практичну апробацію на діючому промисловому підприємстві, підсумком якої став розрахунок економічної ефективності їх упровадження як інструментів обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із підвищенням рівня підтримки організаційних змін членами колективу.

Як об'єкт для реалізації обрано Дружківський машинобудівний завод [27], який є найбільшим у СНД виробником гірничошахтного обладнання, а за такими його видами, як механізовані кріплення, шахтні й гірничорудні вагонетки, є монополістом у Східній Європі. Однією з причин кризових явищ, що наразі спостерігаються на підприємстві, є відсутність своєчасного вдосконалення організаційної структури і впровадження підходів до управління, що відповідають поточній соціально-економічній ситуації та стану ринку. Це викликано не тільки недостатньо оперативними діями керівництва, але й істотним потенціалом організаційного опору в колективі. Існуюча ситуація ускладнює здійснення організаційних змін відразу за двома напрямками: по-перше, недостатньо приваблива заробітна плата знижує мотивацію персоналу та підвищує невдоволення в разі покладання на працівника нових функцій, необхідності навчання або забезпечення додаткових зусиль за іншими напрямками; по-друге, з огляду на зниження конкуренції за робочі місця в даній галузі та в даному населеному пункті (перш за все через низьку заробітну плату, дефіцит фахівців і пенсійний вік більшості кваліфікованих фахівців) співробітники отримують додаткові важелі тиску на керівництво, змушуючи його не здійснювати істотних організаційних змін, які можуть викликати невдоволення в колективі.

Одним із завдань, пов'язаних з організаційними змінами на Дружківському машинобудівному заводі, є вдосконалення роботи дільниці порізки. Неєфективність організаційної взаємодії призводила до збоїв у забезпеченні інших цехів заготовками, втрат унаслідок неоптимального розкрою металу, підвищеного відсотка відходів, неоптимального використання відходів. Мав місце недостатній контроль за роботою дільниці, що обумовило необхідність здійснення на ній організаційних

змін. Загальні втрати внаслідок названих причин становлять понад 2 млн грн на рік.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано нову організаційну модель взаємодії персоналу дільниці порізки, що припускає впровадження системи передачі матеріальної відповідальності між персоналом цієї дільниці. У результаті на персонал покладаються додаткові обов'язки:

комплектувальник повинен вести журнал обліку фактичного надходження заготовок від робітників;

кожен робітник зобов'язаний проконтролювати, щоб комплектувальник вказав у журналі кількість переданих заготовок і поставив підпис, що підтверджує їх прийняття;

обліковець повинен контролювати, щоб відомості про кількість вироблених заготовок у закритих ЗДЗ відповідали фактичній кількості заготовок, переданих до комори;

комірник на підставі фактичних залишків металу після порізки повинен оновлювати деталізовану інформацію про ділові відходи у відомості залишків металу, передавати інформацію про залишки металу і деталізовані ділові відходи (відомість залишків металу) завідувачу ПРБ, інженеру з планування виробництва і технологу цеху металевих конструкцій;

технолог на підставі відомості залишків металу і деталізованих ділових відходів, а також ЗДЗ (або відомості контролю) повинен формувати відомість металу і передавати її майстру, здійснювати розподіл металу на порізку у відомості металу, тобто надавати вказівки з якої одиниці металу, скільки, яких деталей необхідно різати і який планований за нормами залишок. Ця інформація має бути доступною як інженеру з планування виробництва, так і комірнику, на підставі чого він видає метал, має контролювати й аналізувати витрати металу після порізки.

Завдяки запропонованим організаційним змінам підприємство розраховує отримувати економічний ефект у розмірі 1 500 тис. грн на рік за рахунок скорочення втрат із 2 млн до 500 тис. грн на рік (у цінах 2013 р.) у результаті економії металу за рахунок більш раціонального його використання, запобігання випадкам необґрунтованого списання металу та винесення робітниками ділових відходів під виглядом металобрухту, а також винесення безпосередньо неврахованого металобрухту, загального підвищення дисципліни праці та відповідальності.

Дослідження засвідчило, що запропонована схема організаційних змін може викликати прояви невдоволення серед персоналу дільниці порізки. Зокрема, персонал:

негативно ставиться до включення до його обов'язків нових функцій, виконання яких потребує більш інтенсивного навантаження при тій самій тривалості зміни;

скептично ставиться до появи нових інструментів контролю (відомість залишків металу), відсутність яких раніше дозволяла уникнути персональної відповідальності за випадки ненавмисного псування заготовок, помилок розкрою металу, зникнення залишків унаслідок недбалості або крадіжки;

скептично ставиться до впровадження практики оптимізації розкрою – по-перше, робітники звикли працювати «як зручно» (часто на шкоду економії металу), а по-друге, робітники без ентузіазму ставляться до вказівок оптимального розкрою, тому, на їх думку, це ставить під сумнів їх професійні якості;

побоюється штрафних санкцій або іншого роду стягнень за невиконання нових нормативів (зокрема, неоптимальне використання заготовок, відсутність підписів у журналах, несвоєчасне внесення даних до інформаційної системи тощо).

Виявлені приводи для невдоволення можуть призвести до таких проявів організаційного опору:

опір упровадженню нового порядку роботи – відкладання початку впровадження (скарги на «нерозуміння», прохання про додаткове навчання та погодження, надлишкові пропозиції та побажання), пошук непередбачених проблем, а отже, уповільнення процесу змін;

свідомий і несвідомий саботаж виконання нормативів (або виконання нормативів близько до нижньої, менш ефективної межі);

конфлікти і втрати часу на суперечки з приводу оптимального розкрою, нормативів відходів металу, використання ділових відходів, передачі відповідальності;

спроби представити винними інших працівників або перекладання відповідальності за власні недоліки;

проведення окремими співробітниками «агітації» проти запропонованих організаційних змін, пропозиції до колективних дій проти здійснення змін;

загальна нервозність і несприятливий клімат у колективі;

у крайніх випадках – відмова працювати відповідно до нового порядку, прохання перевести в інший цех або на іншу дільницю – аж до звільнення.

Усе це свідчить про те, що перед реалізацією організаційних змін необхідно вживати заходів щодо підвищення рівня їх підтримки в колективі.

На основі інтерв'ювання персоналу дільниці порізки, а також аналізу даних від служби персоналу і керівництва цеху металевих конструкцій здійснено оцінку характеристик працівників (схильність до впливу чужої думки, авторитетність в очах інших працівників). Також для кожного працівника виконано оцінку об'єктивної вигідності організаційних змін. Результати оцінки наведено в табл. 2 і 3.

Таблиця 2

Авторитет співробітників дільниці порізки в очах інших співробітників¹

У кого	Начальник дільниці	Комплектувальник	Обліковець	Комірник	Технолог	Робітник 1	Робітник 2	Робітник 3	Робітник 4	Робітник 5
Начальник дільниці	1,00	0,80	0,75	0,78	0,94	0,95	0,73	0,87	0,93	0,82
Комплектувальник	0,66	1,00	0,48	0,52	0,61	0,58	0,57	0,58	0,76	0,63
Обліковець	0,57	0,38	1,00	0,54	0,49	0,45	0,51	0,68	0,34	0,65
Комірник	0,60	0,21	0,32	1,00	0,63	0,45	0,47	0,52	0,59	0,50
Технолог	0,33	0,52	0,61	0,55	1,00	0,64	0,33	0,53	0,38	0,44
Робітник 1	0,47	0,50	0,39	0,34	0,57	1,00	0,54	0,47	0,45	0,44
Робітник 2	0,69	0,51	0,42	0,40	0,51	0,45	1,00	0,41	0,40	0,51
Робітник 3	0,55	0,65	0,34	0,44	0,53	0,53	0,54	1,00	0,51	0,56
Робітник 4	0,71	0,47	0,51	0,60	0,56	0,54	0,52	0,49	1,00	0,37
Робітник 5	0,49	0,65	0,49	0,50	0,45	0,37	0,38	0,51	0,49	1,00

¹ Складено авторами.

Таблиця 3

Характеристики працівників дільниці порізки¹

Співробітники	Початковий рівень підтримки	Об'єктивна вигідність	Схильність до впливу чужої думки	Рівень підтримки після обміну
Начальник дільниці	0,1	0,25	0,15	0,12
Комплектувальник	0,37	0,25	0,45	0,36
Обліковець	0,53	0,3	0,75	0,47
Комірник	0,7	0,3	0,56	0,61
Технолог	0,8	0,1	0,35	0,71
Робітник 1	0,13	0,15	0,75	0,18
Робітник 2	0,32	0,15	0,72	0,31
Робітник 3	0,11	0,15	0,87	0,19
Робітник 4	0,15	0,15	0,59	0,19
Робітник 5	0,69	0,15	0,67	0,57
Середнє значення	0,39	0,195	0,586	0,37

¹ Складено авторами.

На основі одержаних оцінок можна зробити такі висновки:

об'єктивна вигідність змін для працівників є низькою;

незважаючи на низьку об'єктивну вигідність змін для технолога, він демонструє найвищий рівень підтримки, тому вважає зміни болючими, але правильними;

після інформаційного обміну між членами колективу рівень підтримки знижується з 0,39 до 0,37, причому цьому значною мірою сприяє позиція начальника дільниці;

групування за рівнями підтримки виглядає таким чином: активна підтримка організаційних змін (0 працівників, 0% колективу); підтримка організаційних змін (2 працівники, 20% колективу); нейтральна позиція (2 працівники, 20% колективу); прихований опір організаційним змінам (2 працівники, 20% колективу); активний опір змінам (4 працівники, 40% колективу).

Загальний висновок полягає в тому, що при сформованому рівні підтримки організаційні зміни здійснювати не можна, тому що це може призвести до активного організаційного опору і навіть формування групових форм опору організаційним змінам. Більш того, навіть якщо опір вдасться придушити адміністративними заходами, ефективність змін буде підірватися прихованими формами організаційного опору і саботажу.

Як зазначено вище, існує два способи вирішення завдання підвищення рівня підтримки рішень у колективі: вплив на об'єктивну вигідність рішень (наприклад, шляхом поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати, застосування

стимулюючих заходів нематеріального характеру або коригування організаційних змін) і вплив на початковий рівень підтримки рішення окремими членами колективу.

Таким чином, перспектива економії 1 500 тис. грн на рік опинилася під загрозою через організаційний опір, який неминуче виникне в разі спроби здійснити організаційні зміни при поточному рівні підтримки (зокрема, 0% співробітників демонструють активну підтримку і 40% співробітників демонструють активний опір). Отже, запобігання організаційному опору є необхідною умовою для здійснення організаційних змін. Реалізація запланованих заходів без попереднього створення фундаменту їх підтримки в колективі призвела б, за оцінками фахівців підприємства, до втрати 750 тис. грн за рахунок збільшення часу їх реалізації на 6 місяців, протягом яких підприємство продовжувало б зазнавати втрат.

У процесі підготовки до здійснення організаційних змін розроблено перелік заходів, що дозволяють підвищити початковий рівень підтримки окремими членами колективу, а також об'єктивну вигідність рішень для членів колективу. Перелік потенційних заходів і витрати на їх реалізацію наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Перелік потенційних заходів для підвищення рівня підтримки організаційних змін у колективі дільниці порізки¹

№	Заходи	Витрати, грн
1	Підвищення заробітної плати на 10%	50000
2	Підвищення заробітної плати на 20%	100000
3	Підвищення заробітної плати на 30%	150000
4	Премія в розмірі 10% за виконання нормативів	32000
5	Премія в розмірі 20% за виконання нормативів	64000
6	Проведення тренінгів	20000
7	Реорганізація логістики цеху під нові вимоги	50000

¹ Складено авторами.

Із використанням запропонованої оптимізаційної моделі обрано заходи для реалізації, які дозволять при мінімальних сумарних витратах вирішити такі завдання:

скорочення відсотка працівників, які демонструють активний опір, до 0%;

підвищення відсотка працівників, які демонструють активну підтримку, до не менш ніж 30%;

досягнення цільового середнього рівня підтримки до не менш ніж 0,5.

Такі параметри дозволять реалізувати проект організаційних змін без істотних затримок, саботажу і підриву атмосфери в колективі. Мета досягнення дуже високого рівня підтримки (наприклад, 0,8-0,9) свідомо не ставилася, оскільки запропоновані зміни об'єктивно не вигідні персоналу дільниці порізки, і досягнення високого рівня підтримки за рахунок поліпшення умов (наприклад, шляхом зниження навантаження на одного працівника через розширення штату або різке збільшення заробітної плати або премій) потребувало б істотних витрат і знизило б економічний ефект від запла-

нованих організаційних змін, поставивши під сумнів їх доцільність.

Для вирішення поставлених завдань в оптимізаційній моделі використовувалися відповідна цільова функція (мінімізація витрат) та обмеження (відповідні кожному завданню).

Здійснені з використанням моделі розрахунки дозволили вибрати оптимальний набір заходів, завдяки якому виконуються поставлені вище критерії та досягається необхідний профіль підтримки організаційних змін у колективі (табл. 5). Набір обраних заходів включає підвищення зарплати на 10%, проведення тренінгів та реорганізацію логістики цеху під нові вимоги. Загальні витрати становлять 120 тис. грн.

Завдяки реалізації змін середній показник загального рівня підтримки після інформаційного обміну демонструє зростання з 0,37 до 0,57. Зміну профілю підтримки організаційних змін серед працівників дільниці порізки у графічному вигляді наведено на рис. 5.

Таблиця 5

Характеристики працівників дільниці порізки після реалізації обраних заходів¹

Співробітники	Початковий рівень підтримки	Об'єктивна вигідність	Рівень підтримки після обміну
Начальник дільниці	0,47	0,45	0,44
Комплектувальник	0,6	0,42	0,53
Обліковець	0,84	0,55	0,63
Комірник	1,24	0,5	0,93
Технолог	0,97	0,2	0,89
Робітник 1	0,57	0,35	0,32
Робітник 2	0,77	0,35	0,49
Робітник 3	0,51	0,35	0,26
Робітник 4	0,61	0,35	0,39
Робітник 5	1,04	0,35	0,79
Середнє значення	0,762	0,387	0,57

¹ Складено авторами.

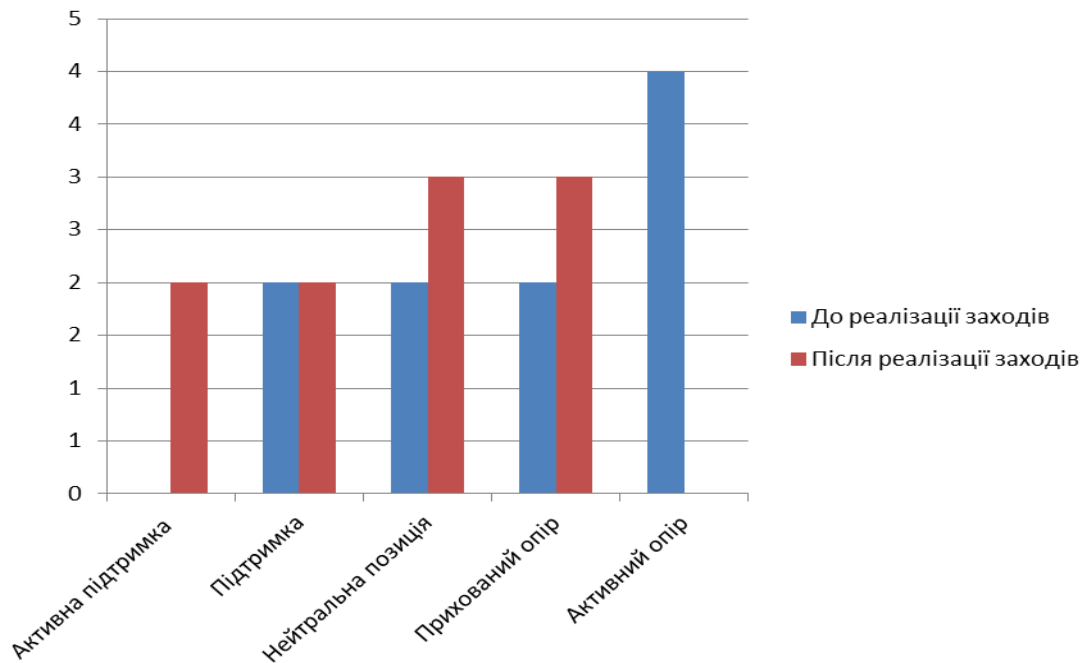


Рис. 5. Зміна профілю підтримки організаційних змін серед працівників дільниці порізки (складено авторами)

Таким чином, виконані з використанням оптимізаційної моделі розрахунки дозволили обрати оптимальний набір заходів (підвищення зарплати на 10%, проведення тренінгів та реорганізація логістики цеху під нові вимоги), завдяки якому досягається необхідний профіль підтримки організаційних змін у колективі (0% працівників, які демонструють активний опір, не менше 30% працівників, які демонструють активну підтримку; значення середнього рівня підтримки – не менше 0,5). Економічний ефект, розрахований як різниця між сумою втрат від організаційного опору, яким вдалося запобігти при здійсненні організаційних змін без попередньої реалізації заходів щодо зниження організаційного опору (750 тис. грн), і витратами на реалізацію заходів щодо підвищення рівня підтримки організаційних змін (120 тис. грн), склав 630 000 грн.

Висновки. Аналіз прикладних підходів і практичних аспектів мінімізації

опору персоналу організаційним змінам на підприємстві свідчить про те, що багатьма промисловими підприємствами не ефективно вирішуються завдання мінімізації опору персоналу організаційним змінам. Це є одним із факторів негативного впливу на загальну економічну ситуацію та інноваційну діяльність. Однією з основних причин низького рівня інноваційної активності підприємств є відсутність системності у впровадженні змін. При цьому ймовірність виникнення організаційного опору персоналу змінам сприймається керівництвом і менеджментом як одна з основних загроз та перешкод у впровадженні змін. Відсутність науково обґрунтованих підходів та інструментів щодо вирішення завдання мінімізації опору персоналу організаційним змінам значною мірою обмежує ефективність використання потенціалу промислових підприємств.

У результаті аналізу ролі мінімізації організаційного опору в забезпеченні

ефективного здійснення організаційних змін, а також причинно-наслідкових зв'язків організаційного опору з окремими аспектами процесу організаційних змін запропоновано концептуальні положення мінімізації опору персоналу організаційним змінам, засновані на моделюванні оцінки рівня підтримки організаційних змін членами колективу з урахуванням інформаційних взаємодій між членами колективу та проактивному здійсненні заходів щодо підвищення рівня підтримки, що дозволяє організувати економічно ефективно прийняття рішень у сфері мінімізації проявів організаційного опору.

Проаналізовано фактори, включаючи елементи стадної поведінки, які визначають рівень підтримки членами колективу рішень, пов'язаних з організаційними змінами, серед яких виділено такі: початковий рівень підтримки рішення, об'єктивна вигідність рішення для окремих членів колективу, авторитет членів колективу в очах один одного, схильність до сприйняття чужих думок (конформізм). Виявлено роль інформаційної взаємодії між членами колективу, яка проявляється в частковому ухваленні думки інших членів колективу, у процесі формування підсумкового рівня підтримки деякого рішення.

У процесі дослідження розглянуто дві ситуації: рівновигідного рішення – коли воно не передбачає об'єктивного впливу на інтереси членів колективу та діють переважно суб'єктивні чинники, і різновигідного рішення – в цьому випадку необхідно враховувати фактор, що відображає об'єктивну вигідність рішення для окремих членів колективу.

Запропоновано математичну модель оцінки підсумкового рівня підтримки рішення після інформаційної взаємодії всіх членів колективу, відмітна особливість якої обумовлена врахуванням психологічних особливостей колективу та об'єктивної вигідності змін для його чле-

нів. Встановлено, що рівень підтримки конкретним членом колективу деякого рішення після інформаційної взаємодії з усіма членами колективу визначається двома основними факторами: його початковою думкою (ураховується пропорційно його схильності зберігати свою думку, а не бути схильним до чужої) і впливом інших членів колективу (ураховується пропорційно його схильності переймати чужу думку). У свою чергу, компонент підсумкової думки, що визначається впливом думок інших членів колективу, вбирає у себе думку кожного члена колективу, з яким взаємодіє певна людина. Цей показник береться з вагою, яка відповідає авторитету даного члена колективу в очах людини, яка переймає його думку. Чим більше думка, яка переймається, відповідає об'єктивній вигідності рішення для досліджуваного члена колективу, тим більше він буде схильний її перейняти (тобто людина тим більше схильна перейти чужу думку, чим більше ця думка відповідає її реальній потребі). Запропонований підхід дозволяє не лише формалізувати процес оцінки, але і проаналізувати вплив різних вихідних факторів на підсумковий рівень підтримки рішень у колективі.

З точки зору прийняття рішень у сфері управління рівнем підтримки організаційних змін у колективі, основне завдання зводиться до вибору оптимальних управлінських рішень (заходів), які можуть впливати на рівень підтримки організаційних змін через зміну об'єктивної вигідності рішень для окремих членів колективу (об'єктивна складова) і початковий рівень підтримки рішень членами колективу (суб'єктивна складова). Таке завдання зводиться до класичної задачі прийняття рішень як вибору оптимальних варіантів з альтернатив при обмежених ресурсах. Для її розв'язку доцільно використовувати інструментарій матема-

тичного програмування, а конкретно – оптимізаційного моделювання. Виходячи з цього розроблено економіко-математичну оптимізаційну модель прийняття рішень у сфері управління рівнем підтримки організаційних змін у колективі, яка дозволяє обирати оптимальні з точки зору витрат і результатів заходи, пов'язані з варіюванням початковим рівнем підтримки та об'єктивною вигідністю змін для членів колективу. Особливість цієї моделі полягає у можливості включення в розрахункову модель усіх необхідних факторів, зокрема, характеристик персоналу та потенційних заходів.

Апробація запропонованих науково-методичних положень і моделей мінімізації організаційного опору, здійснена на «Дружківському машинобудівному заводі», підтвердила їх ефективність. Так, на ділянці порізки було обґрунтовано необхідність заходів щодо підвищення рівня підтримки колективом організаційних змін, спрямованих на впровадження підходів до раціонального використання металу і ділових відходів, а також до посилення контролю передачі відповідальності між працівниками. Виконані з використанням оптимізаційної моделі розрахунки дозволили обрати оптимальний набір заходів (підвищення зарплати на 10%, проведення тренінгів та реорганізація логістики цеху під нові вимоги), завдяки якому досягається необхідний профіль підтримки організаційних змін у колективі (0% працівників, які демонструють активний опір, не менше 30% працівників, які демонструють активну підтримку; значення середнього рівня підтримки – не менше 0,5). Економічний ефект, розрахований як різниця між сумою втрат від організаційного опору, яким вдалось запобігти при здійсненні організаційних змін без попередньої реалізації заходів щодо зниження організаційного опору (750 тис. грн), і витратами на реалізацію

заходів щодо підвищення рівня підтримки організаційних змін (120 тис. грн), у 2013 р. склав 630 тис. грн.

Основний недолік запропонованого підходу – це його залежність від об'єктивності вихідних даних (психологічних характеристик працівників, ставлення працівників до організаційних змін і впливу запропонованих коригувальних заходів на думку працівників). Ключовим напрямом вирішення цієї проблеми є використання ефективних інструментів оцінки вказаних параметрів і впровадження психологічних методик у роботу служби персоналу та керівництва відповідних підрозділів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні інструментарію мінімізації організаційного опору та розробці методів оцінки й обліку характеристик співробітників, що використовуються в запропонованих підходах, зокрема, рівня конформізму, авторитету членів колективу в очах один одного та об'єктивної вигідності організаційних змін для окремих членів колективу. Також потребують подальшої розробки питання інтеграції запропонованих підходів у практику прийняття управлінських рішень на підприємствах, зокрема, з використанням інформаційних технологій.

Література

1. Prochaska J. Transtheoretical approach to changing organizations / J. Prochaska, J. Prochaska, D. Levesque // *Administration and Policy in Mental Health*. 2001. – Vol. 28. No. 4. – P. 247-61.
2. Bovey W. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes / W. Bovey, A. Hede, *Leadership & Organization Development Journal*. – 2001. – Vol. 22. Iss 8. – P. 372-382.
3. Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / W.P. Barnett &

Glenn R. Carroll // *Annual Review of Sociology*. – Vol. 21. – 1995. – P. 217-236.

4. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія та практика державного управління*. – 2011. – Вип. 2 (33). – С. 1-11.

5. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространяемые и результативные / Т.Е. Андреева // *Российский журнал менеджмента*. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 25-48.

6. Пащенко Д.С. Роль генерального директора IT-компаний в процессе внедрения изменений в производственные процессы / Д.С. Пащенко // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2013. – Вып. №4-1. – С. 165-180.

7. Дусавицкий А.К. О соотношении понятий индивидуального и коллективного субъектов деятельности / А.К. Дусавицкий // *Психологическая наука и образование*. – 2001. – № 2 (5-13). – С. 1-8.

8. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: монография / А.И. Пригожин. – М.: Политиздат, 2003. – 271 с.

9. Дорофеева А.А. Управление организационным поведением персонала на основе повышения его мотивированности / А.А. Дорофеева // *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2015. – № 1 (34). – С. 134-137.

10. Дорофеева А.А. Мотивационная классификация организационного поведения персонала предприятия / А.А. Дорофеева, А.А. Мадых // *Новая экономика (Беларусь, спецвыпуск)*. – 2014. – № 10 (октябрь). – С. 72-75.

11. Дорофеева А.А. Модель максимизации мотивированности персонала при планировании и организации распределения работ на предприятии / А.А. Дорофеева, В.О. Самуйлов // *Інноваційна економіка (Тернопіль)*. – 2014. – № 6 (55). – С. 82-86.

12. Ansoff I. *Implanting Strategic Management* / I. Ansoff, J. Macdonnel. – New York: Prentice Hall, 1990. – 520 p.

13. Вороновицкий М.М. Модель стадного поведения клиентов банка / М.М. Вороновицкий // *Экономика и математические методы*. – 2013. – №1, т. 49. – С. 73-87.

14. Hiatt J.M. ADKAR: a model for change in business, government and our community / J.M. Hiatt. – Loveland, CO: Prosci Research, 2006. – 146 p.

15. Шлапак Н.С. Направления преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии / Н.С. Шлапак, И.И. Губницкая // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки*. – 2013. – Вип. 26. – С. 103-109.

16. Булеев И.П. Методы преодоления сопротивления изменениям на промышленных предприятиях / И.П. Булеев, Г.С. Атаманчук // *Стратегії і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць*. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. – С. 10-26.

17. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути её решения / Р.Г. Бухбиндер // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. – 2009. – №4. – С. 100-106.

18. Дак Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер. с англ. – М.: Альпина, 2002. – 315 с.

19. Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

20. Сивицкая И.Г. Моделирование готовности предприятия к организационным изменениям / И.Г. Сивицкая, В.П. Стасюк, В.В. Федченко // Новое в экономической кибернетике: модели и методы управленческого консультирования: сб. науч. статей под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ДонГУ, 2000. – № 1. – С. 25-41.

21. Бушуев С.Д. Проектное управление на модели активных систем / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 1. – С. 36-41.

22. Ашмарина С.И. Организационно-экономические направления повышения готовности организаций к изменениям / С.И. Ашмарина, А.С. Зотова // Вестник Государственного университета управления. – 2014. – №12. – С. 184-190.

23. Веснин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.В. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

24. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию / Э. Аронсон. – М.: Прайм-Еврознак, 2007. – 416 с.

25. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2013. – 800 с.

26. Гребень Н. Психологические тесты для психологов, педагогов, специалистов по работе с персоналом / Н. Гребень. – М.: Букмастер, 2014. – 480 с.

27. Дружковский машиностроительный завод / UBR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bp.ubr.ua/profile/drujkovskii-mashinostroitelnyi-zavod>.

Надійшла до редакції 01.08.2016 р.