

її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Тобто, сучасним керівникам доводиться аналізувати зовнішнє середовище достатньо ретельно для своєчасного внесення змін в обраний вектор розвитку підприємства. Основне завдання менеджерів – бути обізнаним в особливостях діяльності своєї компанії, діагностувати її сильні та слабкі сторони, щоб передбачати, які зміни принесуть успіх [4, с. 3].

Отже, питання впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління пелетними підприємствами є комплексним та потребує більш детального дослідження. Особливо це актуально в умовах активізації процесу переходу від використання викопних видів палива до альтернативних, а також зміни векторів пріоритетного розвитку галузей в енергозалежних економіках.

Література

1. Горелов Д.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О.Горелов, С.Ф.Большенко. — Х.: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
2. Бунецький В. Особливості виробництва пелет в Україні [Електронний ресурс] / Володимир Бунецький. – Режим доступу: <http://www.bm-biomass.com>.
3. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічне управління діяльністю переробних підприємств аграрного сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epifanova.vk.vntu.edu.ua/file/20a16fd66fa6dcdce17c500c96574dd6.pdf>
4. Стратегічне управління. Навч. посіб., 2-ге вид. / Авт. кол.: Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

УДК 658.310.9:330.34

Галько Л. Р.,

Тернопільський національний економічний університет

ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Зміни є невід'ємною рисою сучасного бізнесу та обумовлюються реакцією підприємства на розвиток зовнішнього середовища. Необхідність впровадження змін визначається швидким розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланням внутрішніх суперечностей, що виникають як наслідок загострення невідповідностей між цілями функціонування підприємства та потребами ринку. За таких обставин стратегічний успіх підприємства залежить від вміння вчасно ініціювати адекватні зміни та освоювати новітні технології адаптації до умов зовнішнього бізнес-середовища.

Успішне впровадження змін залежить безпосередньо від самих працівників, від їх бажання змінюватися та реалізовувати зміни. Досить часто практична реалізація змін стикається із опором персоналу, що проявляється у намаганнях працівників не допустити, припинити або відтермінувати початок їх здійснення. Така протидія обумовлює ріст додаткових витрат, необхідних для проведення відповідних перетворень на підприємстві, та ставить під загрозу реалізацію стратегічних векторів його розвитку.

Подолання опору змінам неможливе без усвідомлення причин його виникнення. Такі причини виникають на індивідуальному і колективному рівнях, та пов'язані як з раціональними та логічними міркуваннями, так і психоемоційними запереченнями необхідності реалізації змін. Дослідженнями встановлено, що виникнення опору до впровадження змін на підприємстві є наслідком двох ключових причин [1, с. 35]:

по-перше, опір формується як реакція людей на оцінену ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. Таким чином, причина опору криється у самій зміні. У цьому випадку опір змінам обумовлюється низьким рівнем поінформованості та залучення працівників до безпосередньої реалізації змін, що унеможлиблює адекватну оцінку формату змін, механізмів їх протікання та очікуваних результатів; недовірою персоналу до керівників та провідників змін; стомленістю від постійних трансформацій, особливо, якщо раніше мав місце негативний досвід попередніх перетворень;

по-друге, опір виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації окремих сфер життєдіяльності підприємства, неусвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, нові обов'язки чи роботу, а також побоювання виникнення можливих втрат або настання непередбачуваних подій тощо. У такому разі причина опору криється в самих людях, їх психології, ментальності, свідомості та проявляється у намаганнях працівників зберегти звичний, усталений спосіб діяльності, який гарантує їм відчуття безпеки.

Розуміння природи та причин виникнення опору змінам дозволить виявити організаційні та психологічні перешкоди до їх запровадження, спрогнозувати можливу реакцію окремих працівників або соціальних груп та стимулювати зацікавленість персоналу до здійснення якісних, кількісних або структурних перетворень через використання мотиваційних інструментів. Розробка та реалізація дієвих методів подолання опору персоналу здатні нівелювати його деструктивний вплив на процеси розвитку підприємства та забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей в умовах постійних зовнішніх впливів.

Успішна реалізація сучасних технологій адаптації персоналу до нових умов змінить їх відношення до перетворень як об'єктивної необхідності адаптувати операційну діяльність підприємства до вимог зовнішнього бізнес-середовища та забезпечити безперервність його розвитку, а не як загрозу

реалізації власне їх економічних інтересів та джерело виникнення внутрішніх суперечностей і загострення конфліктів в колективі. Усвідомлення з боку працівників невідворотності змін та їх значення у забезпеченні життєздатності підприємства стимулюватиме їх до належного виконання завдань, формуватиме відчуття лояльності до змін та активізуватиме спільні зусилля в напрямку своєчасного й ефективного впровадження змін у діяльність підприємства.

У практиці ситуаційного менеджменту не існує універсальних методик подолання опору змінам, адже його носіями є люди, яким властиві власне сприйняття змін, а реакція на них визначається індивідуальними психоемоційними характеристиками. Для ефективною реалізації змін кожне підприємство розробляє власну стратегічну модель поведінки, яка враховує особливості формування організаційних відносин та взаємодії між працівниками, готовність персоналу до реалізації інноваційних перетворень, ресурсних та часових обмежень підприємства щодо впровадження змін. Зокрема, можна виокремити такі класичні стратегії подолання опору змінам на підприємстві та методи їх реалізації на практиці [2, с. 249-250; 3, с. 58]:

1) директивна стратегія (стратегія сили) – передбачає використання керівником владних повноважень для примусу працівників сприймати зміни або погроз застосування санкцій за незгоду з їх проведенням. Особливо ефективна така стратегія в умовах дефіциту часу, не потребує додаткового залучення ресурсів, проте, згодом може призводити до накопичення незадоволеності серед працівників та зростання напруги в колективі;

2) емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання працівників у корисності змін. Реалізується шляхом проведення роз'яснювальної роботи, нарад, консультацій, зборів колективу, а також через видання інструкцій, положень тощо. Водночас, вимагає багато часу на досягнення видимого ефекту скорочення опору змінам, проте, сприяє формуванню сприятливої робочої атмосфери в колективі та досягненню свідомої підтримки змін з боку персоналу;

3) нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає зміну існуючих цінностей, норм і моделей поведінки з метою стимулювання участі працівників у реалізації змін та посилення їх особистої відповідальності за досягнення очікуваних результатів. Практична реалізація даного виду стратегії потребує наявності відповідної мотиваційної бази, умов для перепідготовки кадрів, проведення тренінгів із ситуативного управління. Як правило, потребує значних затрат часу і ресурсів, проте, дозволяє не лише подолати опір, а й сформувати ефективну команду активних учасників змін;

4) фасилітативна стратегія – передбачає створення умов для полегшення взаємодії учасників змін, надання допомоги у вирішенні колективних завдань, в тому числі готовність провідників змін йти на необхідні компроміси, проводити переговори та укладати угоди для досягнення взаємопорозуміння з приводу запропонованих перетворень, маніпулювати думкою чи поведінкою працівників,

зокрема, через кооптацію. Дана стратегія особливо результативна, коли опір очолюється авторитетними лідерами соціальних груп, а загальне усвідомлення необхідності змін у колективі відсутнє.

В умовах динамічності зовнішнього середовища підприємства, які прагнуть бути успішними та конкурентоздатними на ринку, повинні постійно розвиватися, що обумовлює необхідність впровадження змін. 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 дозволяє 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», тим самим розробити дієві адаптивні механізми подолання опору змінам на підприємстві.

Література

1. Пріб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації / К.А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 3. – С. 34-39.
2. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // БізнесІнформ. – 2013. – № 10. – С. 247-252.
3. Пріб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – № 1. – С. 57-60.

УДК 005.95-051

Герасименко Ю. В.,

Вінницький національний аграрний університет

КОУЧИНГ ЯК СТИЛЬ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Нереалізований потенціал персоналу – втрачена вигода підприємства

В сучасних умовах трансформаційної економіки та інтеграції України до світового економічного простору особливо актуальним є питання підвищення рівня професійної компетенції персоналу підприємств, їх креативних навичок. З однієї сторони, це залежить від конкретного працівника (його бажання і наполегливості), але з іншої, від стилю роботи менеджерів – прийомів впливу на підлеглих щодо успішного виконання ними посадових обов'язків і досягнення поставлених цілей.

Стиль роботи менеджера формується під впливом його природних якостей, досвіду, самовдосконалення; деякі риси стилю невід'ємні від характеру людини, інші ж набуваються під час професійної діяльності. Але менеджер, що прагне бути успішним і отримувати синергійний ефект від командної роботи,