

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ У КОМАНДІ**А.В. Слободенюк¹**

Команда є автономним самоврядним колективом професіоналів, який здатний ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання, проте недоліком такої форми організації праці є те, що багато що у команді тримається на взаєминах між її членами, “командному дусі” та системі цінностей, тому керівник повинен здійснювати управління процесами проведення змін у команді узгоджено із цими цінностями, так як сприйняття будь-яких змін її членами не завжди є позитивним, що сприяє формуванню опору та ускладнює їх реалізацію. Саме тому розуміння процесу проведення змін у команді відіграє важливу роль у розробці дієвих методів та інструментів подолання опору та має високу наукову і практичну цінність.

Дослідженню проблем теорії, методології і практики управління опору змінам у команді присвячено багато наукових праць зарубіжних і вітчизняних авторів, зокрема, М. Деван, Е. Хьюз, А. Король, Дж. Коттер, Н. Тічі, Л. Шлезінгер та інші.

Незважаючи на розвиток наукової думки з проблем опору змінам в організації, недостатньо вивченими в теоретичному і особливо практичному плані залишаються питання щодо його сутності та природи виникнення, позитивних і негативних наслідків, стереотипів, форм прояву, методів реалізації, що ускладнює винайдення ефективних шляхів подолання опору.

В даній роботі досліджено сутність змін, проведено аналіз існуючих проблем управління опором та запропоновано ефективні шляхи подолання опору.

Загальновідомо, що процеси здійснення змін гальмуються опором, який виникає як реакція на зміни, що пов’язані з ймовірною втратою стабільності в команді або суперечать її цінностям.

О.Р. Савченко, розглядаючи управління змінами перш за все як ефективну взаємодію керуючої та керованої підсистем, наголошує на тому, що “важливим базовим етапом управління змінами для управлінської команди є забезпечення якісного системного зв’язку, підтримка, заохочення й мотивація до належного виконання завдань, урегулювання конфліктів, підтримка належного морально-психологічного клімату тощо” [2]. За переконанням С.Р. Стеців, при управлінні змінами передусім слід використовувати обов’язкові мотиваційні елементи, зокрема, формувати позитивне сприйняття змін працівниками та менеджерами шляхом:

1) діагностики сил опору, розроблення механізмів подолання чи зменшення опору змінам, збільшення сил, що сприяють проведенню змін та активізації творчої діяльності;

2) формування у працівників та менеджерів відчуття причетності до змін та усвідомлення необхідності змін в обраному напрямі;

3) формування оптимальних систем мотивації, контролю відповідно до виду змін з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства;

4) урахування принципів та установок працівників, їх переконань та цінностей” [3].

Виникнення опору змінам в команді здебільшого стає наслідком двох ключових причин. По-перше, формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість,

¹ студ. Кіровоградський національний технічний університет

Науковий керівник: А.О. Левченко, канд. економ. наук, доц. Кіровоградський національний технічний університет

безперспективність та неефективність очікуваної зміни. У цьому разі причина опору криється у самій зміні. По-друге, виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації тих чи інших сторін життєдіяльності, не усвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи роботу, а також побоювання втрат та ін. У такому разі причина опору криється в людях, їх психології, ментальності, свідомості.

Опором називають багатогранне явище, що викликає непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Сутність та засоби опору змінам можна дослідити через вивчення реакції людей на зміни, виявлення причин опору, його різновидів та форм. Для того, щоб успішно долати опір керівникам команди, які виступають провідниками змін, потрібно враховувати кілька ключових аспектів. Перш за все, визначити ставлення членів команди до змін взагалі. Адже від цього залежить безпека формування та поширення опору, а також можливості конструктивної співпраці провідників змін і команди, визначення найбільш дієвих методів управління тощо. Вирішити вказану задачу можна через проведення спеціальних тестів, які допоможуть визначити склад команди, що є важливим чинником її успіху. На основі типів Белбіна можна аналізувати придатність команди для визначеної цілі і заохочувати її членів до усунення значних прогалин. Керівникам необхідно враховувати командні типи, наявні на момент змін, і знати, як управляти ними найбільш ефективно [1].

Найчастіше командою гостро сприймаються лише ті зміни, які безпосередньо стосуються їх роботи, забезпеченості та функціонування. Негативні вектори таких змін зазвичай і викликають опір працівників. Натомість зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, які не відображаються на роботі і становищі члена команди, зазвичай сприймаються більш лояльно й значно рідше обумовлюють опір. Отже у процесі реалізації та управління змінами керівникові важливо враховувати, як очікувані зміни відобразяться на роботі команди і які наслідки змін розцінюються її членами найбільш негативно.

Ефективне подолання опору змінам передбачає, перш за все, усунення його причин або достатнє зниження їх значимості для членів команди та команди в цілому. Способи подолання опору змінам залежать від форми його прояву. Адже опір може бути як явним, так і прихованим. За явного опору відбувається демонстрація незгоди, відкрите висловлення її, вчинення дій щодо недопущення або гальмування змін, ухилення від навчання, відмова виконувати накази провідників змін або виконання таких наказів невчасно чи неякісно, ухилення від участі в нарадах чи обговореннях проблем, пов'язаних із реалізацією змін тощо. На протигагу явному прихований опір може здійснюватися на тлі оманливого проголошення підтримки змінам і навіть вчинення номінальних дій з їх реалізації. Прихований опір відбувається через поширення чуток, маніпулювання думкою колег, дезінформацію чи приховування частини відомостей, відволікання ресурсів, затягування процесу змін тощо. Управління змінами в умовах прихованого опору більш складне, адже вимагає не лише запровадження ефективних методів протидії, а й попереднього виявлення джерела опору та ретельного аналізу механізмів реалізації. Активний опір передбачає здійснення дій чи протидій, спрямованих на гальмування чи недопущення змін (зокрема відкриті висловлювання, відмова від виконання завдань, зволікання, приховування інформації тощо) і може здійснюватися як явно, так і приховано. Натомість, пасивний опір не передбачає вчинення дій чи невиконання завдань як протидії. Він проявляється зниженням ентузіазму й ініціативності в роботі та призводить до скорочення продуктивності праці, втрати мотивів, морального та психологічного виснаження членів команди. У разі невчасного виявлення пасивного опору його наслідки можуть ставати не менш руйнівними, ніж результати активної протидії.

За рівнем прояву опір можна поділити на:

а) індивідуальний, що характерний для окремих членів команди. При такому опорі заходи з його подолання мають передбачати вплив на конкретних членів команди і враховувати їх особисті причини негативного ставлення до змін;

б) груповий, що виникає у всій команді. При прояві опору на цьому рівні заходи з його подолання доцільно орієнтувати на лідерів, які користуються повагою і чію думку цінують інші члени команди;

в) колективний, що поєднує у протидії змінам переважну чисельність команди. У такому разі необхідно долати не лише індивідуальні причини опору, а й організаційні бар'єри.

Основними методами опору змінам є:

- заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна;
- ствердження, що подібні зміни в команді вже відбувалися чи відбуваються нині, тому немає потреби у здійсненні додаткових новацій;
- байдужість до процесу здійснення змін та досягнення результату;
- скептицизм щодо можливостей впровадження змін та їх очікуваної ефективності;
- ствердження, що очікувані неактуальні;

Ефективність роботи команди визначається за двома результатами: продуктивним випуском та особистим задоволенням. Під задоволенням розуміють здатність команди до насичення індивідуальних потреб її членів, а звідси до підтримування в них прагнення до командної праці. Продуктивний випуск - це кількість і якість результатів командної праці та їх відповідність заздалегідь встановленим цілям.

Серед визначальних факторів ефективності командної праці на першому місці – сама організація, точніше, той контекст, в якому функціонує команда. Велике значення має розмір команди і розподіл ролей її членів.

Побудова системи управління командою, має свої закономірності та проблеми, задля зменшення опору та сприяння процесу змін доцільно враховувати особливості кожного члена команди, чітко обґрунтувати необхідність даної зміни, як вона вплине на загальну роботу команди та якими будуть очікувані результати внаслідок проведеної зміни.

Незважаючи на те, що опір перешкоджає активному й ефективному впровадженню змін, він може призводити і до цілком позитивних наслідків. Адже він дає можливість провідникам змін почути аргументи на користь протилежної думки, у тому числі. й про недоцільність або навіть шкідливість впровадження новацій, вивчити наявні альтернативи тощо. У кінцевому рахунку опір може відіграти не лише негативну роль в реалізації змін, а й позитивну – у забезпеченні дієвого управління ними.

Список літератури:

1. Белбін Мередіт Р. Типи ролей в командах менеджерів / Пер. з англ. М: НІРРО, 2003. 234 с.
2. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електронний ресурс] / О.Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 19–24. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf
3. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С.Р. Стеців // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2012. – №4. – С. 155-163. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2012_4_23.pdf