

Покотило Тетяна Василівна,
к. держ. упр., доц.,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0002-2706-6371;

Смаглюк Анна Андріївна,
к. е. н., доц.,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0002-8874-3719

УДК 35.082.4

doi: 10.34213/tp.21.02.17

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ: ПРОБЛЕМА ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення низки понять, що стосуються організаційних змін в органах державної влади та інших організаціях. Обґрунтовано основні аспекти понять “зміна” та “опір змінам” і розкрито методи та інструменти управління організаційними змінами. Розкрито основні причини опору персоналу при запровадженні організаційних змін в органах державної влади. Визначено роль та функції керівника (лідера) під час проведення змін. Запропоновано напрями діяльності служби управління персоналом у виявленні причин опору змінам та визначено методи щодо подолання спротиву персоналу. Найбільшого позитивного ефекту у вирішенні проблеми подолання опору матиме застосування комплексу сучасних моделей (ADKAR) та інструментів, які мають діяти на випередження, мати інформативний та стимуляційний характер тощо.

Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, опір змінам, управління персоналом, лідерство.

Постановка проблеми. Реформа державного управління є однією з основних для країн із перехідною економікою. Реалізація багатьох важливих змін, які потрібні для економічного розвитку, залучення інвестицій і створення робочих місць по всій країні, залежить від спроможності державного апарату розробляти та упроваджувати ефективні державні політики [7]. Кожна державна інституція є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та швидко реагувати на них – основна умова її життєдіяльності. Більше того, зростання кількості викликів, що є наслідком змін, – це умова виживання та розвитку державної інституції як організації. Органи державної влади повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у зовнішньому середовищі (цифровізація, глобалізація економіки, кризові ситуації (Covid 19) й ефективно на них реагувати, з іншого – бути спроможними генерувати зміни (реалізовувати реформи) в зовнішньому середовищі, а в результаті таких змін має бути сформовано таку систему державного управління, що гарантуватиме належне упровадження політичних рішень та правових норм, буде прозорою, передбачуваною та клієнтоорієнтованою, спрямованою на стаке економічне зростання і сприятиме розвитку підприємництва та інвестицій.

Реалізації такої важливої місії ставить на порядок денний перед управліннями переосмислення форми і змісту організаційних змін та вироблення нових підходів щодо управління ними. Для того щоб державні органи влади успішно виконували свої функції, організація повинна постійно змінювати себе з орієнтацією на досягнення місії в межах поточного оточення, яке все більше стає турбулентним.

Серед різноманітних причин неефективного запровадження змін можна виокремити проблему спротиву персоналу в органах державної влади. Ця складна соціально-психологічна проблема розглядається фахівцями в різних галузях та одночасно є актуальною для будь-якої організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему управління змінами в організаціях досліджують науковці: Р. Баллок, М. Бір, В. Брідж, Т. Норберт, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Е. Кемірон та ін. Питанням подолання опору змінам в організації присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, в означеному напрямі плідно працюють вчені: Ю. Белінська, І. Бурачек, Р. Грінченко, С. Гриня, О. Мельник, В. Никифорак, Т. Нікітченко, Н. Приймак, К. Пріб, І. Сташкевич, Д. Ярмолюк та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань, проблема подолання опору персоналу під час запровадження організаційних змін в органах державної влади залишається актуальною та потребує додаткового вивчення.

Метою цього дослідження є виявлення причин спротиву персоналу організаційним змінам в органах державної влади та визначення методів та інструментів щодо його подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні будь-яка організація у сфері державного управління стикається з необхідністю запровадження змін. Наприклад, посилаючись на досвід США, А. Карол Русаву [10] визначає організаційні зміни у сфері державного управління як процес, що включає планування, постановку цілей, навчання співробітників, роботу зі стейкхолдерами, залучення істотних ресурсів, вибір стратегій втручання, моніторинг та комунікаційний супровід результатів [10, с. 347].

Зміни – це спрямований на досягнення поставлених цілей із використанням наявних концептуальних положень, методів та інструментів послідовний процес трансформації організації, у результаті якого суб'єктом буде досягнутий новий рівень.

Локус змін стосується всіх аспектів (складових елементів) організації, зокрема таких:

- цілевстановлення;
- планування та інформаційне забезпечення;
- організаційна культура та цінності;
- організаційна структура та комунікації;
- персонал та участь;
- стиль керівництва та лідерство;
- ресурси, технології, бізнес-процеси;
- відносини із зовнішніми стейкхолдерами тощо [2, с. 55].

Суть мистецтва управління організаційними змінами полягає в тому, щоб забезпечити баланс між збереженням її організаційної культури, здобутків організації та її відкритістю до нововведень. Вочевидь, у такому разі значно зростають вимоги до керівників (лідерів змін/агентів змін), стаючи набагато жорсткішими. Особливої актуальності набувають навички та здібності, які перераховано в таблиці.

Навички та здібності керівників [6, с. 305]

<i>Навички, здібності</i>	<i>Коментар</i>
Уміння збирати й аналізувати інформацію, приймати рішення в умовах швидкоплинних змін середовища	Керівникам в умовах організаційних змін доводиться обробляти великі обсяги інформації, пов'язаної з основною діяльністю, і при цьому приймати рішення в нестабільній обстановці
Концептуальна гнучкість, інноваційний підхід, здатність заохочувати і підтримувати ініціативи	Без цього нововведення не будуть підтримані як самими керівниками, так і їхніми підлеглими
Орієнтація на розвиток, вміння навчатися і транслювати знання	Цінним є те, що керівник не тільки здатний сам засвоювати нові знання та навички, а й транслювати знання на своїх підлеглих
Здатність до командної роботи проєктних груп і підрозділів	У процесі переходу дуже багато залежить від командної роботи на всіх рівнях ієрархії управління
Лідерство, вплив на оточення, проактивна позиція	Коли визначено провідників змін, ці якості становлять особливу цінність
Здатність до інтенсивної роботи, стресостійкість	Як правило, в умовах змін підвищуються навантаження і рівень нестабільності, що може призвести до перевантаження і стресів

На думку І. Петрової [3], під час проведення змін можливі чотири варіанти вибору лідера:

1) запросити стороннього менеджера. У цьому разі забезпечується одностороннє сприйняття нового, але можуть постраждати докорінні традиції організації, які не мають для нової людини ніякої цінності;

2) обрати на роль керівника організаційних змін людину з організації, але бажано з іншого структурного підрозділу. Можна очікувати, що певного балансу старого-нового буде досягнуто, проте цьому керівникові може бракувати досвіду саме на даній посаді;

3) створити так звану команду змін, яка б об'єднувала як кадрових досвідчених працівників, так і залучених нових фахівців. За багатьох обставин цей варіант можна вважати найкращим, проте це не відмінняє питання пошуку лідера;

4) у деяких ситуаціях має сенс залишити старе керівництво, але невідмінною умовою повинно бути перенавчання, психологічна допомога, тренування вміння подивитися на організацію новими очима [3, с. 655].

Водночас при здійсненні організаційних змін неминуче виникає опір змінам – він природний і на нього слід очікувати. Опір організаційним змінам є однією з основних проблем, і оскільки він є неминучим, важливо зрозуміти, чому він відбувається і як можна мінімізувати його вплив на процес змін.

Опір – це свідомі дії або бездіяльність людини, спрямовані на затягування прийняття й реалізації тих чи інших рішень в організації. Носіями опору так само, як і носіями змін, є люди.

Опір змінам – складне поліструктурне явище, яке виникає в організації (на підприємстві) на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін [5, с. 159].

Для того щоб подолати опір змінам, перш за все необхідно усвідомити причини його виникнення. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, мати технічний, політичний, культурний, психологічний характер.

У дослідженні К. Пріб [4] визначено основні причини виникнення опору змінам в організаціях, до яких віднесено:

1) звичку до певного способу діяльності, яка забезпечувала доволі комфортне становище працівника і сприяла роботі “за інерцією”, не вимагаючи додаткових зусиль чи витрат часу. Побоювання втратити цей комфорт (статус-кво) й зумовлює опір;

2) очікування непередбачуваності подій, що призводить до виникнення тривоги та, як наслідок, формує опір для досягнення відчуття безпеки;

3) особистий інтерес працівника у запобіганні змінам з метою недопущення втрати власних матеріальних чи інших переваг, авторитету в соціальній групі тощо;

4) особиста незацікавленість працівника у змінах, якщо вони не привносять жодних позитивних аспектів у його функціонування;

5) загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій, що сформовані на робочому місці, неприйнятної трансформації корпоративної культури;

6) неправильне розуміння сутності та оцінювання наслідків змін;

7) нестача ресурсів, у т. ч. часу, для реалізації змін;

8) низький рівень поінформованості працівників, що унеможливає адекватну оцінку суті та наслідків змін;

9) недовіру працівників до керівників та провідників змін;

10) стомленість від процесу змін;

11) негативний досвід попередніх змін та ін. [4, с. 37].

Розглянуті основні причини опору зумовлюють пасивну або активну протидію змінам. Організаційний опір може мати різну силу й інтенсивність, проявлятися як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у зниженні продуктивності або бажанні перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від упровадження нововведень). Водночас А. Петрова [3] відмічає, що все це не пояснює іншої ситуації – коли зміни начебто сприймаються і схвалюються, ділова (трудова) активність примножується, та насправді нічого не змінюється, організація рухається неправильною траєкторією. Це ще одна специфічна форма опору – активна інерція. В її основі лежать не відчуття та почуття, а неусвідомлення, нерозуміння істинної природи змін та свого особистого місця і ролі в цьому процесі. Звідси випливають неправильні настанови, які люди схильні обстоювати з силою, гідною кращого застосування [3, с. 650–651].

Організаційні зміни найчастіше викликають опір з боку персоналу, тому керівникам разом зі службою управління персоналом доводиться долати цей опір. Служба управління персоналом, з одного боку, виступає як консультант керівника (лідера змін) чи команди змін, а з іншого – допомагає в найбільш оптимальний спосіб реалізувати та втілити в життя плани організаційних змін, тобто виконує сервісну роль. Поряд із зазначеними функціями служба управління персоналом під час проведення змін виконує роль фасилітатора і каталізатора. Таким чином, це дозволяє перейти від традиційних функцій кадрової роботи, діловодства і обліку персоналу, до сучасних ролей стратегічного партнера і агента організаційних змін.

Для ґрунтовного аналізу проблеми опору змінам та розроблення програми щодо його усунення службам управління персоналу доцільно застосовувати такі заходи [6, с. 303–305]:

1. Визначити основні загрози. Серед основних загроз успішної реалізації організаційних змін можна виділити:

- нечітке уявлення про бажаний майбутній стан, відсутність чітких критеріїв досягнення цілей і стратегічних орієнтирів;
- погане планування процесу переходу, неадекватна оцінка наявних ресурсів, у т. ч. людських, фінансових або часових;
- протидія організаційним змінам з боку персоналу організації;
- недостатня підготовленість персоналу, зокрема і вищої управлінської ланки, до ефективної роботи в умовах мінливого середовища, тобто відсутність необхідних компетенцій.

2. Формування спільного бачення майбутнього. Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений у сам процес змін, наскільки зрозумілі та прозорі цілі організаційних змін.

3. Розроблення системи мотивації до змін. Необхідно заздалегідь занести в бюджет преміальний фонд проєктів, що входять в план організаційних змін. Учасники проєктів, таким чином, мають можливість отримати додаткову винагороду за досягнення проєктних цілей. До нематеріальних стимулів слід віднести можливість, які надаються персоналу для розвитку. Зокрема, у період організаційних змін з'являється можливість придбати нові навички та знання, кількість тренінгів зростає в кілька разів, участь у проєктних групах дозволяє розширити сферу своєї діяльності та ін.

4. Вибір провідників змін в організації. Під час проведення організаційних змін важлива участь не тільки формальних, але і неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін; зокрема, роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів, оскільки успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів.

5. Оцінка рівня розвитку необхідних знань і навичок управлінського персоналу організації. Проведені зміни вимагають наявності певних знань і навичок у персоналу організації. У зв'язку з цим особливо актуальним стає проведення відповідного оцінювання співробітників. Особливо на стадії планування важливо використовувати стандартизовані інтерв'ю, в окремих випадках – психологічну діагностику.

6. Підготовка та реалізація плану навчання. План навчання в умовах організаційних змін готується не тільки на основі аналізу результатів оцінювання; необхідно також враховувати і поточну діяльність організації. Найбільш оптимальною формою навчання під час реалізації плану є проведення тренінгів, орієнтованих на вироблення певних управлінських навичок.

7. Залучення зовнішніх консультантів і тренінгових компаній. Під час реалізації організаційних змін доцільно користуватися послугами зовнішніх консультантів. На основі оцінки потреби в навчанні персоналу необхідно зробити вибір тренінгових компаній.

Очевидно, що організаційні зміни вимагають значних інвестицій у навчання співробітників. Наскільки ефективним буде вкладення грошей у розвиток персоналу, стане відомо лише тоді, коли проєкт буде завершено. Важлива роль служби управління персоналом при цьому полягає як раз у тому, щоб сприяти в досягненні організаційних цілей максимально ефективним способом, тобто з мінімальними витратами, але з належною якістю і відповідно до намічених термінів.

Сьогодні широкого застосування в менеджменті персоналу набули різноманітні моделі (ADKAR, К. Левіна, Л. Грейнера, Дж. Коттера та ін.), які з успіхом можна застосовувати в управлінні опором персоналу змінам в організації. У межах нашого дослідження розглянемо модель ADKAR.

Модель ADKAR об'єднує п'ять базових чинників ефективності змін. Вона дозволяє вийти за рамки проєктного сприйняття змін і звернути увагу на людський чинник у процесі управління змінами. За допомогою моделі ADKAR можна визначити кроки, які необхідні для підвищення ефективності змін, розбити процес змін на кілька частин, побачити, у яких із них ховається причина невдач, і працювати над усуненням цієї проблеми. Важливо розуміти, що в рамках моделі "змінюються не організації, а люди". Людський аспект найбільш важливий і відображає діяльність персоналу у процесі змін. Варто зазначити, що модель була розроблена компанією Prosci у 2001 р. на основі досліджень великих проєктів змін, що проводяться в більш ніж 700 компаніях.

Розглянемо більш детально цю модель. Ефективне управління людським аспектом змін складається з управління п'ятьма ключовими фазами, що лежать в основі ADKAR [8, с. 173–174]: А (awareness) – усвідомлення необхідності змін; D (desire) – бажання впроваджувати зміни; К (knowledge) – знання (вміння); А (ability) – здатність упроваджувати зміни; R (reinforcement) – спонукання до дії (стимули).

Модель ADKAR працює як добуток усіх перерахованих факторів. Якщо хоча б один із факторів дорівнює нулю, то весь добуток дорівнює нулю. Детальне пояснення суті факторів та алгоритму оцінки потенційного успіху змін наступні.

Отримати інформацію можна, використовуючи класичні методи соціологічних опитувань – анкетування та інтерв'ювання співробітників.

Розглянемо алгоритм проведення організаційних змін. Перший крок: А (awareness) – усвідомлення необхідності змін. Ефективні зміни можуть мати місце тільки тоді, коли персонал, задіяний у процес трансформації, усвідомлює їхню необхідність. Слід з'ясувати причини, що є мотивами для проведення змін. Аналіз цих причин, визначення рівня того, наскільки індивід (група), які задіяні у змінах, усвідомлюють ці причини або, власне, мають особисту потребу в змінах. Другий крок: D (desire) – бажання впроваджувати зміни, тобто виявлення того, чи є бажання у співробітників підтримати зміни і брати участь у них. Просто усвідомлення необхідності недостатньо для того, щоб розпочати реалізацію змін. Тому третій крок – К (knowledge) – знання (вміння) – орієнтовано на визначення наявності знань про те, як здійснювати зміни і яким повинен бути результат. Потрібні знання і вміння, які знадобляться під час упровадження змін, і особливо той факт, наскільки чітким є бачення змін. Четвертий крок – А (ability) – здатність упроваджувати зміни, на цьому етапі особливої уваги приділяється здатності упроваджувати зміни крок

за кроком. Одних знань для реалізації технології недостатньо, необхідно водити відповідними здібностями. Наступним кроком буде оцінка здатності людини використовувати нові вміння, знання та змінити поведінку, для того щоб провести зміни. І завершальний крок – R (reinforcement) – спонукання до дії (стимули), оцінка здатності закріпити зміни. Ставиться запитання: “Чи є насправді дієві стимули для того, щоб дотримуватися обраного напрямку?”

У роботі з персоналом щодо подолання опору персоналу набули широкого практичного застосування методи, запропоновані Дж. Коттер і А. Шлезінгер [11]. Зокрема, це інформування та спілкування; участь і залученість; допомога та підтримка; переговори і угоди; маніпуляції і кооптації; явний і неявний примус. Суть цих методів полягає в такому:

- метод “інформування та спілкування”. Один із найбільш поширених шляхів подолання опору здійсненню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей;

- метод “участь і залученість”. Якщо “стратегі” втягують потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору;

- метод “допомога та підтримка”. Підтримка може здійснюється через надання вільного часу службовцям для навчання нових навичок, можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку;

- метод “переговори і угоди”. Ще один шлях боротьби з опором полягає в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим;

- метод “маніпуляції і кооптації”. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції – кооптація – надання особистості бажаної ролі у плануванні та здійсненні змін. Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і коумсь, кого група поважає, ключової ролі у плануванні і здійсненні змін;

- метод “явного і неявного примусу”. Менеджери часто долають опір шляхом примусу. Здебільшого вони змушують людей змиритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої або явної загрози (погрожуючи втратою роботи, можливості просування та ін.), реального звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу.

Вищеперераховані методи та інструменти у практичній реалізації спроможні реалізувати цілі організаційних змін. Причому ці зміни матимуть “м’яке” управління змінами, що неодмінно вплине на рівень організаційної культури і засвоєння нових моделей поведінки персоналу. Наприклад, у компанії *General Electric* визначають, що управління змінами повинне відбуватися в середовищі організації за визначеними цінностями – це “4E” (Energy, Energizer, Edge, Execution). По-перше – “енергія” як здатність виробляти величезну кількість персональної енергії, що є основою для здатності діяти. По-друге, наявність лідерів – енерджайзерів, які вмють мотивувати і обов’язково “заряджати” інших ентузіазмом – “інфекційний” ентузіазм для максимальної реалізації потенціалу організації. По-третє, вміння приймати рішення, конкурентний дух, інстинктивне прагнення до швидкості та ефективності, чіткі переконання і сміливі судження, креативність. Четвертим фактором є здатність досягати результату [9].

Розгляньмо ще одну інноваційну технологію, яку можливо застосовувати в управлінні опором персоналу змінам в органах державної влади, – коучинг.

Це складний налагоджений процес двобічної комунікації, ключовими характеристиками якого вважають: розвиток, нове бачення, розкриття й реалізацію потенціалу особистості, особистісне зростання, досягнення мети [1]. Як новий інструмент управління персоналом коучинг, по-перше, є ефективним під час вирішення завдань підвищення його результативності, рівня задоволеності роботою, творчої активності та самостійності, розвитку ключових компетенцій тощо; по-друге, коучинг доцільний під час вирішення проблем, що виникають у співробітників та в роботі з ними. Коучинг у суб'єктах господарювання впливає на такі явища, як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність і низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навички і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації [2, с. 57].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Необхідність організаційних змін в органах державної влади рано чи пізно виникає. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни, як персонал реагуватиме на зміни та як буде здійснюватися управління організаційними змінами залежить ефективність функціонування організації. Ключовим чинником організаційних змін є персонал, його ставлення, сприйняття та особиста участь у змінах. Успіх запровадження організаційних змін залежить від багатьох факторів, головним з яких є прийняття змін персоналом та їхнє запровадження в організаційну культуру організації.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у необхідності обґрунтування дієвих методів і заходів з управління знаннями в організації.

Список використаних джерел

1. Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 126–132. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (дата звернення: 03.04.2021).
2. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58.
3. Петрова І. Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки*. Київ : КНЕУ, 2007. Т. 1, ч. II. С. 646–655.
4. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3 С. 34–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10 (дата звернення: 03.04.2021).
5. Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 158–162. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Prymak_article_orig_uk.pdf (дата звернення: 27.03.2021).
6. Резник С. Д., Черниковская М. В., Чemezov И. С. Управление изменениями : учебник. Пенза : ПГУАС, 2013. 384 с.
7. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <http://surl.li/vgxa> (дата звернення: 12.04.2021).
8. Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментов. *Государственное управление* : електрон. вестн. 2013. Вып. № 39. С. 163–178. URL: <http://surl.li/vjfx> (дата звернення: 03.04.2021).
9. Vukotich George. 10 Steps to Successful Change Management. Publisher : ASTD Press, 2011. 250 p.
10. Carol Rusaw A. Changing public organizations: four approaches. *International journal of public administration*. 2007. № 30. P. 347–361.
11. Kotter John P. Leading Change. Publisher : Harvard Business Review Press, 2012. 280 p.

Pokotylo T. V.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0002-2706-6371;*

Smahliuk A. A.,

*PhD of Economic Sciences, Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0002-8874-3719*

ORGANIZATIONAL CHANGES: THE PROBLEM OF STAFF RESISTANCE AND WAYS TO OVERCOME IT

Public authorities must be able to generate changes in the external environment and the result of such changes must be a system of public administration that will ensure the proper implementation of policy decisions and legal norms, be transparent, aimed at sustainable economic growth and promote entrepreneurship. The implementation of such an important mission puts on the agenda for managers to rethink the form and content of organizational change and develop new approaches to managing them. In order for public authorities to perform their functions successfully, the organization must constantly change itself with a focus on achieving the mission within the current environment, which is becoming increasingly turbulent. The essence of the changes is revealed and the constituent elements of these changes are determined. The role of the leader in the period of organizational changes is considered. When making changes, there is inevitably resistance to change. The main causes of resistance to change in organizations are identified. These causes of resistance cause passive or active resistance to change. The directions of activity of the personnel management service concerning carrying out of organizational changes are offered. The ADKAR model, which can be successfully used in personnel resistance management, is considered. Effective management of the human aspect of change consists of managing the five key phases that underlie ADKAR: A (awareness) - awareness of the need for change; D (desire) - the desire to implement change; K (knowledge) - knowledge (skills); A (ability) - the ability to implement changes; R (reinforcement) - motivation to action (incentives). With this model, you can identify the steps that are needed to increase the effectiveness of change. In working with staff to overcome resistance to change, the following methods have gained practical application: information and communication; participation and involvement; help and support; negotiations and agreements; manipulation and co-optation; explicit and implicit coercion. It is determined that coaching, as a new tool of personnel management is effective in overcoming the resistance of staff, which is focused on improving the efficiency of the employee in the organization.

Keywords: change management, organizational change, resistance to change, personnel management, leadership.

References

1. Burachek, I.V. Yarmoliuk, D.I. (2019). Kouchynh na pidpriemstvi: obgruntuvannia efektyvnosti. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 5 (16), 126–132. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf [in Ukrainian].
2. Liakhovych, L.A. (2020). Stratehii podolannia oporu personalu zminam na pidpriemstvi. *Ekonomichnyi prostir*, 161, 54–58 [in Ukrainian].
3. Petrova, I.L. (2007). Upravlinnia personalom u protsesi orhanizatsiinykh peretvoren. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky, vol. 1, part. II, 646–655. Kyiv : KNEU* [in Ukrainian].
4. Prib, K.A. (2014). Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, 3, 34–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10 [in Ukrainian].
5. Pryimak, N.S. (2019). Opir yak intehrovana sotsialna skladova upravlinnia zminamy. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2 (70). 158–162. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Pryimak_article_opir_yak.pdf [in Ukrainian].
6. Reznik, S.D., Chernikovskaya, M.V. & Chemezov, I.S. (2013). Upravlenie izmeneniyami. Penza: PGUAS [in Russian].
7. Reforma derzhavnogo upravlinnia. *Uriadovyi portal*. URL : <http://surl.li/vgxa> [in Ukrainian].