

Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів

Піцикевич В. В.¹, Легедза Д. М.², Кусько Д. С.³, Луців Д. О.⁴,
Збишко Ю. О.⁵, Денисик П. М.⁶

Опубліковано	Секція	УДК
24.06.2024	Соціальні та поведінкові науки	65.014

DOI: : <https://doi.org/10.5281/zenodo.12517417>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню методів подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів. У роботі проаналізовано теоретичні основи корпоративних змін, включаючи поняття та сутність змін, а також види та причини опору в корпоративному середовищі. Особлива увага приділяється психологічним механізмам опору, таким як: емоційні, когнітивні, поведінкові, соціальні та індивідуальні механізми. Визначаються оптимальні моделі та методи управління змінами, зокрема моделі Левіна та Коттера, а також методи комунікації, навчання, реорганізації та мотивації. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій впровадження змін в організаціях, що сприятиме підвищенню їхньої адаптивності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: корпоративні зміни, опір змінам, організаційна психологія, моделі управління, стратегії впровадження, мотивація.

Methods of overcoming resistance to corporate changes based on organizational and psychological tools

Abstract. Corporate changes are an integral part of the development and adaptation process of modern organizations in a dynamic market environment. Continuous technological innovations, increasing competition, globalization, and other factors compel companies to implement changes to maintain their competitiveness and efficiency. However, the process of implementing changes is often accompanied by significant resistance from employees, which becomes a serious obstacle to achieving the set goals.

Resistance to change is a natural reaction of people to disruptions in their usual way of working and uncertainty about future conditions. Understanding the psychological mechanisms of resistance and developing effective strategies to overcome it are key factors in

¹ кандидат юридичних наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-0874-3400>

² аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-3521-0271>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-3068-0918>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0005-7681-3715>

⁵ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-8933-8533>

⁶ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0001-8122-9282>

successful change management. In this context, organizational-psychological tools play a crucial role in reducing the level of resistance and ensuring employee support for the changes.

The article is devoted to the study of methods of overcoming resistance to corporate changes based on organizational and psychological tools. The paper analyzes the theoretical foundations of corporate changes, including the concept and essence of changes, as well as types and causes of resistance in the corporate environment. Special attention is paid to psychological mechanisms of resistance, such as: emotional, cognitive, behavioral, social and individual mechanisms. Optimum models and methods of change management are determined, including Lewin's and Kotter's models, as well as methods of communication, training, reorganization, and motivation. The results of the research can be used to develop effective strategies for implementing changes in organizations, which will contribute to increasing their adaptability and competitiveness.

Keywords: corporate changes, resistance to changes, organizational psychology, management models, implementation strategies, motivation.

Вступ

Корпоративні зміни є невід'ємною складовою процесу розвитку та адаптації сучасних організацій у динамічному ринковому середовищі. Постійні технологічні інновації, зростаюча конкуренція, глобалізація та інші фактори змушують компанії впроваджувати зміни для збереження своєї конкурентоспроможності та ефективності. Однак, процес впровадження змін часто супроводжується значним опором з боку співробітників, що стає серйозною перешкодою на шляху досягнення поставлених цілей.

Опір змінам є природною реакцією людей на порушення їхнього звичного способу роботи та невизначеність щодо майбутніх умов. Розуміння психологічних механізмів опору та розробка ефективних стратегій для його подолання є ключовими факторами успішного управління змінами. У цьому контексті організаційно-психологічні інструменти відіграють вирішальну роль у зниженні рівня опору та забезпеченні підтримки змін з боку співробітників.

Зазначену тематику досліджували такі науковці: Балдинюк А., Барсук Л., Воронков Д., Гвініашвілі Т., Гвініашвілі Т., Грін Є., Гринь Є., Корецька Н., Ляхович Л., Пащенко О., Приб К., Приймак Н. та інші.

Мета статті полягає в аналізі основних психологічних механізмів опору корпоративним змінам та визначенні оптимальних моделей і методів управління змінами, що сприятимуть успішному впровадженню нововведень в організації.

Результати

Корпоративні зміни є невід'ємною складовою процесу розвитку та адаптації організацій у динамічному ринковому середовищі, які охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на оновлення та вдосконалення внутрішніх процесів, структур і стратегій компанії. Корпоративні зміни включають реорганізацію, запровадження нових технологій, зміну корпоративної культури, впровадження інноваційних продуктів або послуг, а також адаптацію до нових ринкових умов.

Сутність корпоративних змін полягає в тому, що вони є систематичним і керованим процесом, який потребує ретельного планування та управління. Основною метою корпоративних змін є підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації шляхом оптимізації ресурсів і процесів. Корпоративні зміни бувають як еволюційними, тобто поступовими, так і революційними, тобто радикальними і швидкими [1]. Незалежно від типу змін, успішне їх впровадження вимагає активної участі керівництва та співробітників організації.

Опір змінам є природною реакцією людей на нововведення, які впливають на їхній звичний спосіб роботи та соціальні взаємини в організації. У корпоративному середовищі опір змінам проявляється в різних формах, таких як: відкритий протест, прихований саботаж, зниження продуктивності або пасивний опір.

Існує декілька основних видів опору змінам [1, 2].

Індивідуальний опір - виникає через особисті страхи та невпевненість співробітників щодо своїх здібностей адаптуватися до нових умов. До нього відносяться страх втратити роботу, знизити статус або змінити звичні робочі процедури.

Груповий опір - виникає внаслідок збоїв у згуртованості та комунікації всередині робочих груп. Співробітники можуть чинити опір змінам, щоб зберегти усталені соціальні зв'язки та неформальні структури влади.

Організаційний опір - пов'язаний із структурними та культурними аспектами організації. Застарілі управлінські практики, бюрократичні бар'єри та консервативна корпоративна культура значно ускладнюють впровадження змін.

Основні причини опору змінам включають [3, 4]:

- страх перед невідомим - невизначеність і відсутність чіткої інформації про наслідки змін викликають занепокоєння та опір;
- втрата контролю - співробітники відчувають, що втрачають контроль над своїми робочими процесами та обов'язками;
- порушення звичних рутин - зміни вимагають перегляду та адаптації звичних робочих процедур, що викликає дискомфорт і небажання змінювати звичні методи роботи;
- особисті інтереси - співробітники чинять опір змінам, якщо вони вбачають у них загрозу для своїх особистих або професійних інтересів.

Розуміння видів та причин опору змінам є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління змінами. Такі дії дозволяють керівництву організацій завчасно ідентифікувати потенційні бар'єри та вжити відповідних заходів для їх подолання, забезпечуючи таким чином успішне впровадження корпоративних змін.

У Таблиці 1 розглянуто різні підходи до управління змінами в організаціях, їх основні положення, переваги та недоліки. Кожен підхід має свої унікальні характеристики, які можуть бути ефективними в різних ситуаціях.

Таблиця 1

Порівняння теоретичних підходів до подолання опору змінам

Підхід	Основні положення	Переваги	Недоліки
Класичний управлінський підхід	Використання адміністративних важелів для впровадження змін; чітка ієрархія та контроль	Швидке прийняття рішень; ясність у розподілі обов'язків	Можливий високий рівень опору; недостатня гнучкість
Поведенський підхід	Врахування людських факторів, мотивація та залучення співробітників у процес змін	Підвищення мотивації та лояльності співробітників; зниження опору	Тривалість процесу впровадження змін; потреба в додаткових ресурсах для роботи з персоналом
Підхід Левіна (Модель зміни)	Триетапний процес: розморожування, зміна, заморожування; підготовка,	Структурований підхід; врахування емоційних аспектів	Може бути складним для швидкого впровадження; необхідність чіткої

Підхід	Основні положення	Переваги	Недоліки
	впровадження, стабілізація змін		комунікації на всіх етапах
Когнітивно-поведінковий підхід	Робота з переконаннями та установками співробітників; зміна мислення для зниження опору	Довгострокові результати; зміна корпоративної культури	Потреба у спеціалістах; тривалий процес
Системний підхід	Розгляд організації як єдиної системи; вплив змін на всі підсистеми організації	Комплексне бачення змін; врахування взаємозв'язків між підсистемами	Складність координації всіх підсистем; необхідність значних ресурсів для впровадження
Проектний підхід	Впровадження змін у формі проектів; використання методів управління проектами	Чітке планування та контроль; можливість оцінки результатів	Можливі проблеми з гнучкістю; необхідність високої кваліфікації керівників проектів
Комунікаційний підхід	Фокус на відкритій та прозорій комунікації зі співробітниками на всіх етапах змін	Зменшення невизначеності; підвищення довіри до керівництва	Можливість перевантаження інформацією; потреба в постійному моніторингу ефективності комунікацій
Теорія обмежень (ТОС)	Виявлення та усунення ключових обмежень, що заважають впровадженню змін	Фокус на критичних точках; підвищення ефективності всього процесу	Потреба в глибокому аналізі процесів; можливість недооцінки інших важливих аспектів
Адаптивний підхід	Гнучке реагування на зміни; адаптація стратегій та методів в залежності від ситуації	Висока гнучкість; можливість швидкої реакції на зміни	Можливість втрати стратегії; потреба в постійному моніторингу та аналізі

Сформовано авторами за [5, 6, 7, 8]

Представимо також класифікацію психологічних механізмів опору змінам [3, 5, 9].

1. Емоційні механізми опору:

- страх перед невідомим - невпевненість щодо результатів змін і страх перед можливими негативними наслідками;
- стрес та тривога - зміни викликають підвищений рівень стресу та тривоги через порушення звичних робочих процесів і рутин;
- невдоволення - відчуття незадоволення через зміну умов праці або втрата комфорту.

2. Когнітивні механізми опору:

- обмеженість сприйняття - недостатнє розуміння або неправильне сприйняття цілей і вигод змін;

- негативні установки - стійкі негативні переконання щодо змін, засновані на попередньому досвіді або упередженнях;

- відсутність інформації - недолік або недостатня якість інформації про зміни, що призводить до дезінформації та непорозумінь.

3. Поведінкові механізми опору:

- пасивний опір - ігнорування нововведень, відсутність ініціативи, мінімальна участь у процесах змін;

- активний опір - відкрите вираження незгоди, саботаж, критика нових методів або політик;

- зворотна поведінка - навмисне виконання завдань у спосіб, що суперечить новим вимогам і правилам.

4. Соціальні механізми опору:

- вплив групової динаміки - тиск з боку колег або робочих груп на індивідумів для збереження статус-кво;

- лояльність до старих методів - прихильність до традиційних методів роботи та небажання приймати нововведення, що можуть змінити сформовані соціальні структури;

- конформізм - бажання зберегти гармонію у групі, що приводить до уникнення підтримки змін.

5. Індивідуальні механізми опору:

- персональна ідентичність - відчуття загрози для особистої ідентичності або професійної ролі через зміну обов'язків чи функцій;

- почуття несправедливості - відчуття несправедливого розподілу вигод і ресурсів у процесі змін;

- втрата контролю - відчуття втрати контролю над своєю роботою та рішеннями, що веде до зниження мотивації.

Управління змінами є комплексним процесом, який вимагає ретельного планування та використання ефективних стратегій, моделей і методів. Вибір стратегії управління змінами залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку організації, характер змін і рівень опору серед співробітників. Проаналізуймо основні моделі та методи управління змінами.

Модель Левіна (Теорія трьох етапів)

Перший етап: розморожування - включає підготовку організації до змін шляхом створення усвідомлення необхідності змін і руйнування старих моделей поведінки, такі дії досягаються через комунікацію, навчання та залучення співробітників до обговорення майбутніх змін.

Другий етап: зміна - впроваджуються нові процеси, структури або системи. Цей етап вимагає активної підтримки лідерів, ефективного управління ресурсами та моніторингу прогресу.

Третій етап: заморожування - передбачає стабілізацію змін шляхом інтеграції нових підходів у повсякденну діяльність організації, включає закріплення нових норм і процедур, а також підтримку співробітників у адаптації до нових умов [10].

Модель Коттера

- створення відчуття невідкладності - формування усвідомлення необхідності змін серед співробітників та управлінського складу;

- формування потужної коаліції - залучення ключових лідерів та формування групи підтримки змін;

- розробка бачення та стратегії - визначення чіткого бачення змін та розробка стратегії для їх досягнення;
- комунікація бачення змін - активне донесення бачення та стратегії до всіх співробітників;
- уповноваження на дії - усунення перешкод та надання співробітникам можливостей для реалізації змін;
- досягнення короткострокових перемог - встановлення проміжних цілей та досягнення перших успіхів для підтримки мотивації;
- закріплення досягнень і продовження змін - використання досягнутих результатів для продовження змін та їхнього закріплення;
- інтеграція змін у корпоративну культуру - включення нових підходів та методів у культуру організації для забезпечення стійкості змін [1].

Існує декілька методів управління змінами, охарактеризуймо основні методи [4, 8].

Комунікаційні методи:

- інформування - забезпечення прозорості та доступності інформації про зміни для всіх співробітників; використання різних каналів комунікації, включаючи зустрічі, електронні листи, внутрішні мережі та інформаційні бюлетені;
- зворотній зв'язок - створення можливостей для співробітників висловлювати свої думки, занепокоєння та пропозиції щодо змін; використання опитувань, фокус-груп та індивідуальних інтерв'ю.

Методи навчання та розвитку:

- тренінги та семінари - проведення навчальних заходів для розвитку навичок, необхідних для впровадження змін, до них належить як технічне навчання, так і розвиток м'яких навичок, таких як управління стресом та комунікація;
- коучинг та менторинг - використання індивідуальних підходів для підтримки співробітників у процесі змін; коучинг допомагає розвивати персональні та професійні якості, а менторинг забезпечує підтримку від більш досвідчених колег.

Організаційні методи:

- реорганізація - внесення змін до структури організації для підвищення її ефективності та відповідності новим умовам, до таких змін належить створення нових підрозділів, зміну ролей та обов'язків співробітників;
- проектний підхід - використання проектного управління для впровадження змін; створення проектних команд, визначення чітких цілей та завдань, управління ресурсами та контроль за виконанням.

Мотиваційні методи:

- система винагород - впровадження системи матеріальних та нематеріальних винагород для стимулювання співробітників до підтримки змін; включає бонуси, визнання досягнень, кар'єрні можливості та розвиток;
- залучення співробітників - активне залучення співробітників до процесу змін через створення робочих груп, залучення до прийняття рішень та надання можливостей для внесення пропозицій.

Таким чином, ефективне управління змінами вимагає комплексного підходу, що поєднує різні моделі та методи. Вибір конкретних інструментів залежить від специфіки організації, характеру змін та рівня опору серед співробітників. З урахуванням одержаних результатів, нижче представимо матрицю добору стратегії для управління змінами з огляду на тип психологічних механізмів опору (таблиця 2):

Таблиця 2

Матриця добору стратегії для управління змінами з огляду на тип психологічних механізмів опору

Психологічні механізми опору	Оптимальні моделі управління змінами	Методи управління змінами	Назва стратегії
Емоційні механізми опору	Модель Коттера	комунікація бачення змін; інформування; підтримка співробітників; винагород система	Стратегія емоційної підтримки
Когнітивні механізми опору	Модель Левіна; Когнітивно-поведінковий підхід	навчання та розвиток; коучинг та менторинг; тренінги та семінари; зворотній зв'язок	Стратегія когнітивної адаптації
Поведінкові механізми опору	Проектний підхід; Модель Коттера	залучення співробітників; проектні команди; система винагород; управління конфліктами	Стратегія поведінкової інтеграції
Соціальні механізми опору	Системний підхід; Модель Левіна	комунікація та відкритість; спільні цінності та місія; залучення співробітників; моніторинг конфліктів	Стратегія соціальної інтеграції
Індивідуальні механізми опору	Поведенський підхід; Модель Левіна	коучинг та менторинг; індивідуальні плани розвитку; підтримка персональної ідентичності; зворотній зв'язок	Стратегія індивідуальної підтримки

Сформовано авторами за [1, 7, 9, 11]

На основі запропонованої матриці уможливується узгодженість між конкретними психологічними механізмами опору змінам та оптимальними моделями і методами управління змінами, що є основою для розробки ефективних стратегій для подолання опору в організаціях.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було виявлено ряд ключових аспектів щодо подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів.

Корпоративні зміни є невід'ємною частиною розвитку та адаптації організацій до динамічних ринкових умов. Вони включають реорганізацію, впровадження нових технологій, зміну корпоративної культури та інновацій.

Опір змінам є природною реакцією співробітників на нововведення, які впливають на їхній звичний спосіб роботи. Існують різні види опору, такі як: індивідуальний, груповий та організаційний - кожен з яких має свої причини та особливості.

Емоційні механізми включають страх перед невідомим, стрес та невдоволення, які виникають через порушення звичних рутин.

Когнітивні механізми полягають в обмеженості сприйняття, негативних установках та відсутності інформації, що призводить до неправильного розуміння змін.

Поведінкові механізми проявляються у пасивному та активному опорі, а також зворотній поведінці.

Соціальні механізми охоплюють вплив групової динаміки, лояльність до старих методів та конформізм.

Індивідуальні механізми включають персональну ідентичність, почуття несправедливості та втрату контролю.

Модель Левіна (теорія трьох етапів) та модель Коттера є ефективними інструментами для структурованого управління змінами, що включають етапи підготовки, впровадження та стабілізації змін.

Комунікаційні методи, такі як: інформування та зворотній зв'язок - сприяють зменшенню невизначеності та підвищенню довіри до керівництва.

Методи навчання та розвитку, включаючи тренінги, семінари, коучинг та менторинг, забезпечують підготовку співробітників до нових умов.

Організаційні методи, такі як реорганізація та проектний підхід, дозволяють ефективно управляти ресурсами та процесами під час змін.

Мотиваційні методи, включаючи систему винагород та залучення співробітників, сприяють підвищенню мотивації та активної участі у впровадженні змін.

Таким чином, успішне подолання опору корпоративним змінам вимагає комплексного підходу, що включає різні моделі та методи управління змінами. Врахування психологічних механізмів опору та застосування відповідних стратегій дозволяє забезпечити ефективне впровадження змін і підвищити адаптивність організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Гвініашвілі, Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 10. С.70-73.
2. Пріб, К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 34-39.
3. Приймак, Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1573/>
4. Пашенко, О. П., Барсук, Л. В. Причини та методи подолання опору змінам. Збірник матеріалів. 2018. № 65. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/zbirnyk-tez-2018-2.pdf#page=66>
5. Гвініашвілі, Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 26(2). С. 41-47.
6. Воронков, Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3(6). С. 7-11.
7. Ляхович, Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Економічний простір. 2020. № 161. С.54-58.
8. Грін, Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3(2). С. 33-38.
9. Гринь, Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04

- Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків. 2018. 39 с.
10. Корецька, Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. Економічний форум. 2022. № 1(4). С. 90-98.
11. Балдинюк, А. Г. Стратегія управління змінами в організації. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 155-158.