

*Білявський В.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Приходько В.Є., магістрант кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

## **Організаційні зміни на підприємстві в умовах поведінкової економіки**

Швидкі технологічні зміни, наслідки процесів глобалізації та підвищення вимог клієнтів і споживачів до якості товарів та послуг – змушують керівництво підприємства адаптувати робоче середовище до цих умов функціонування. Такі зміни мають бути спрямовані на розвиток і підтримку організаційної гнучкості і адаптивності персоналу. Це завдання здійснюється через спонукання персоналу до накопичення досвіду, через підтримку і заохочення, а також відкритість співробітників до змін (підвищення їх робочої активності). Перед керівництвом постає нове завдання ініціювання такої активності, яка б сприяла формуванню і розвитку нових знань, навичок і умінь. Зрозуміло, що не всі співробітники готові змінити свою робочу активність в цьому напрямку, і це пов'язано не лише з опором до змін. Причому потенційними стресогенами виступають не самі зміни і їх зміст, а їх множинність, одночасність, а часто асинхронність проведення, що і створює загальний кумулятивний ефект. Таким чином, нездатність психологічно адаптуватися до таких «множинних змін» і є одним з факторів опору персоналу. Така психологічна нездатність надалі може трансформуватися в організаційну неспроможність персоналу справлятися з труднощами, що виникають в процесі функціонування підприємства. У цьому випадку керівництву потрібно «...сприяти підвищенню адаптивності на особистісному та організаційному рівні і формувати вміння пристосовуватися до потенційних стресогенних змін» [1].

Оскільки будь які зміни на підприємстві є за своєю природою стресогенними для персоналу, то процес адаптації до зовнішніх впливів проходить через чотири стадії: шок, реакція тривоги, опір і виснаження. Залежно від характеру і змісту вимог, адаптація не завжди охоплює всі ці стадії одночасно і не обов'язково має закінчуватися виснаженням. Підвищення

## *Секція 2. Економіка підприємства в сучасному конкурентному середовищі*

кваліфікації персоналу створює умови для того, щоб реакції на зміни стали більш локалізованими і специфічними по відношенню до змісту змін, що, по суті, дозволить працівникам пристосуватися до цих змін і засвоїти нові вимоги.

На жаль, в сучасних підприємствах темп і швидкість проведених змін зменшується – це призводить як до зниження ефективності діяльності підприємства так і до виникнення стресу. Під стресом слід розуміти «...динамічний стан, в якому людина стикається з можливістю, обмеженням або вимогою, пов'язаними з тим, чого він хоче, і для якого результат сприймається, як невизначений і важливий [3]. Стрес може бути викликаний: екологічними факторами (включають економічну невизначеність, політичну невизначеність, технологічні зміни); організаційними факторами (включають в себе завдання, ролі та міжособистісні вимоги) та особистісними факторами (можуть сприяти стресу). Крім того, існують індивідуальні відмінності у здатності людей справлятися зі стресом, а саме – ситуація, яка є стресовою для однієї людини, може бути комфортною для іншої. Індивідуальні відмінності у сприйнятті, досвіді роботи, соціальній підтримці, самоефективності і ворожості також виявилися значущими модераторами стресу.

Психологія і фізіологія стресу показує, що постійна активація фізіологічної підсистеми, як реакція організму на зовнішні впливи передбачає більш часту активацію когнітивної підсистеми для оцінювання цих впливів. Персонал підприємства знаходиться у стані постійного очікування нових змін та випробувань. Коли ж співробітники стикається з реальною проблемою, то вирішити її вже не можуть, тому що всі психологічні ресурси були витрачені на тривожне очікування і упереджене оцінювання вимог топ-менеджменту. Напевно можна говорити про своєрідний організаційний поріг стресостійкості, при досягненні або перевищенні якого персонал вже не може адекватно реагувати на будь які впливи.

Стресові ситуації виникають тоді, коли: керівництво підприємства ініціює множинні зміни; одночасно пред'являються суперечливі вимоги; працівникам необхідно швидко оцінити ці вимоги і відреагувати на них. Така ситуація породжує вже організаційні, а не тільки особисті проблеми пристосування персоналу до них. При цьому часто немає реального часу для адаптації, тому

що вимоги асинхронні по виконанню – те, що вчора потрібно було зробити у першу чергу, сьогодні стає вже менш актуальним, а те, що вчора було другорядним, виходить на перший план. Звідси й наростання опору через неможливість елементарно підготуватися і адаптуватися до постійно мінливих вимог [2].

Таким чином, ефективний підхід до управління організаційними змінами передбачає, комплексну ревізію компетенцій персоналу, які дозволяють пристосовуватися до відповідних вимог, а також оцінку психологічної готовності до змін самих співробітників підприємства. Загальна ж стратегія управління змінами включає стадії, як: заморожування – стадія певного зниження ефективності діяльності персоналу у зв'язку з новими вимогами; заперечення змін – реакція тривоги персоналу на нове, як засіб безпеки і збереження своєї цілісності; некомпетентність – пристосування старих, звичних методів поведінки працівників для переробки нових вимог; розморожування – демонстрація того, що звичні і старі форми поведінки не є ефективними (краще спільно з персоналом формування нових цінностей та ідей, які б узгоджувалися з новими вимогами і змінами); експериментування – процес навчання і спроби реалізації нової поведінки, у зв'язку зі зміненими цінностями, а не просто вимогами; заморожування – прийняття, закріплення і заохочення нової поведінки співробітників підприємства в рамках проведених змін.

Необхідною умовою проведення організаційних змін є постійна організаційна підтримка працівників у вигляді реалізації різних соціальних програм від матеріального стимулювання до створення умов для професійного і посадового зростання.

### Література:

1. Білявська Ю.В. Підходи до побудови механізму формування організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету. «Економіка»*. Т. 20. Вип. 3. 2015. С. 68–80.
2. Білявський В.М. Розвиток соціальних програм на рівні торговельного підприємства. *Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2005. № 3 (27). С. 117–125.
3. Управління стресами – URL:[https://pidru4niki.com/11510409/menedzhment/upravlinnya\\_stresami](https://pidru4niki.com/11510409/menedzhment/upravlinnya_stresami) (дата звернення: 11.02.2021).