

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Подолання опору персоналу в умовах реалізації
організаційних змін»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Орлюк Крістіна Олегівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Діагностика управління організаційними змінами підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Суб'єкти господарювання повинні реагувати на фактори зовнішнього середовища та впроваджувати зміни до рівнів загрози та рівня уникнення. Підприємства стикаються з проблемою ефективного управління змінами та відповідної реакції на виклики зовнішнього середовища для вирішення проблем, чим і пояснюється обрана тема.

Різні аспекти дослідження організаційних змін, подолання опору персоналу в підприємстві є предметом інтересу низки вчених, зокрема: Т. Гвініашвілі, З. Живко, А. Капліна, Т. Кужда, Л. Ляхович, І. Міщенко, О. Охтень, І. Сташкевич, І. Петрова, Л. Попадюк та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо подолання опору працівників в умовах здійснення організаційних змін в агроформуванні. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності категорій «зміна», «організаційна зміна», «опір змінам», «опір персоналу» тощо;
- аналіз сучасного стану управління персоналом досліджуваного підприємства;
- обґрунтування низки рекомендацій щодо методів подолання опору персоналу підприємства в умовах реалізації організаційних змін у перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси подолання опору працівників в умовах впровадження організаційних змін на підприємстві.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти подолання опору персоналу в аграрному підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок явищ і фактів у безперервному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для впровадження ефективних напрямків подолання опору працівників в умовах впровадження організаційних змін в підприємстві. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані аграрними підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Особливості підвищення підприємства агропродовольчої сфери», «Концепція управління розвитком підприємства» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунки та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Очевидно, що опір змінам є багатогранним природним явищем, яке може проявлятися у вигляді затримки реалізації конкретних змін, специфічного опору та зриву господарської діяльності. Така нерациональна поведінка співробітників може бути викликана багатьма причинами, які впливають на них. Тому, впроваджуючи структурні зміни, вище керівництво господарюючого суб'єкту має розуміти, що опір може бути неминучим.

Через мінливість зовнішнього середовища, загострення конкуренції, поглиблення глобалізації та прискорену інформатизацію важко успішно вести бізнес, досягати цілей, установлювати місію та бачення. Однак впровадження рішень ускладнює опір, який часто виникає серед корпоративних команд, а також певні типи ризиків, пов'язаних із ринковим, політичним чи економічним середовищем. Подолання цього явища потребує значних емоційних зусиль від менеджерів, а також неформальних лідерів для забезпечення додаткового фінансування чи інших видів ресурсів. Проте, іноді такий опір може виникнути [31].

Ефективність на кожному етапі розвитку організації пов'язана зі змінами внутрішньої діяльності. Це потребує відповідної реакції з боку керівництва через складність, динамічність і невизначеність факторів зовнішнього середовища. Це може бути результатом відповідних коригувань процесів, наприклад, конфігурації компонентів системи. Здатність вносити правильні зміни в потрібний час стає одним із факторів, що визначає виживання та успіх компанії. Організаційні зміни, своєчасно сплановані та ефективно реалізовані на підприємстві, є важливими [1, с. 156].

Отже, організаційні зміни є результатом процесів прийняття рішень і різноманітних процесів вирішення проблем [16, с. 66]. Деталі організаційних змін є предметом дослідження багатьох вчених в Україні та за кордоном. Немає

однозначності у визначенні цього поняття та ознак і факторів організаційних змін (додаток Б).

Сфера організаційних змін включає функціональні процеси, які порушують процес розвитку, що розвивається, перешкоджають динамічному розвитку всередині цієї структури та порушують цей баланс. Зрозуміло, що серйозна, часткова зміна в одній із сфер організаційної діяльності матиме вплив не тільки на інші сфери, а й на організацію в цілому. Слід звернути увагу на організаційні параметри, на які впливають організаційні зміни: технологію, продукцію, обладнання, організаційну структуру, робочі підрозділи, методи управління, організаційну поведінку та сам процес управління [3, с. 42].

Різні типи визначаються характером і глибиною організаційних змін (додаток В). Це визначається слабкими і сильними сторонами організації та рівнем зовнішнього впливу на суб'єкт господарювання.

Також можна виділити наступні види змін [5, с. 385; 19, с. 55]:

Технологічні зміни. Завдання технологічних змін полягає в тому, щоб підвищити ефективність виробництва товарів або послуг. Сучасні вітчизняні підприємства все частіше стикаються зі змінами в управлінських і сервісних технологіях. Іншими словами, необхідні знання комунікацій та управління інформаційними технологіями. Технологічні зміни ефективніші в гнучких децентралізованих структурах, а жорсткі бюрократичні структури їм заважають.

Зміни продукту. Коли суб'єкти господарювання змінюють свої продуктові лінії, це часто пов'язано зі зміною потреб і вподобань споживачів. Організації зі швидкими, креативними механізмами вирішення проблем, які постачають відповідні ринку продукти, мають серйозну конкурентну перевагу.

Структурні зміни. Структурні зміни стосуються корпоративних цілей, ієрархій, процесів і структур. Найпоширенішими тенденціями структурних змін є перехід від механістичних структур до адаптивних, спрощених ієрархій, децентралізованого управління, змін у системах винагороди, перегляду систем оцінки ефективності, нових правил тощо. На відміну від технологічних змін, впровадження структурних змін відбувається «зверху вниз». Тому що в даному

випадку топ-менеджмент більш кваліфікований, ніж професіонали, які працюють у сільській місцевості [28, с. 6].

Культурні зміни. Найповільніше зміна культури відбувається в господарюючих суб'єктах. Перш за все, це зміна цінностей, норм, установок, переконань і поведінки працівників. Сучасні керівники роблять чимало кроків, щоб змінити корпоративну культуру. Одним із них є «організаційний розвиток», який передбачає використання спеціально розроблених поведінкових методів для покращення соціально-психологічного середовища підприємства та вдосконалення системи його внутрішніх взаємовідносин.

Фактори, пов'язані зі складністю організаційних змін, загалом поділяють на такі групи [30, с. 89; 31; 37, с. 122]:

Кожен працівник хоче балансу між тим, що він отримує від організації, і тим, що він повертає собі. Наявність недоліків у впровадженні певних заходів є спробою компенсації за рахунок різноманітних економічних чи психосоціальних вигод. Перешкоди, пов'язані з впровадженням організаційних змін, іноді мають маніпулятивний характер. Ставлення працівників до організаційних змін визначається їх приналежністю до певної групи.

Фактори, засновані на ставленні до організаційних проблем, програмуванні та реалізації організаційних змін. Практично будь-яке нововведення може викликати занепокоєння та страх у співробітників, оскільки неможливо передбачити всі можливі результати.

Дефіцит інформації під час інновацій та наявність авторитарного директивного менеджменту посилюють невизначеність і, як наслідок, ускладнюють впровадження організаційних змін [1, с. 152; 9, с. 7].

Фактор залежності від «агентів змін» або менеджерів виникає через недостатню ефективність взаємовідносин між працівниками та керівниками або «агентами змін». Підлеглі зазвичай не довіряють непопулярним лідерам або новаторам і ставляться до їхніх пропозицій з підозрою.

Опір працівників організаційним змінам – це поведінка працівників, які не довіряють процесу організаційних змін, зволікають або протидіють [18, с. 112].

Наявність організаційного опору є результатом реакції бізнесу як соціальної системи на дії, спрямовані на зміну умов її функціонування. Джерелами організаційного опору змінам можуть бути зовнішні сили та працівники організаційного утворення. Це неодмінна складова будь-якої якісної зміни в підприємстві. Характер опору проявляється у вигляді пасивного (прихованого) несприйняття змін, що відбуваються, або активного (відкритого) опору змінам [21, с. 89].

У разі неявного пасивного опору, який може виникати протягом відносно тривалого періоду часу, ймовірність значно більших втрат у реалізації стратегічних планів і досягненні цілей компанії значно вища, ніж у випадку активного опору. Залежно від серйозності зміни інтенсивність і напрямок опору всередині організації можуть змінюватися. Необхідною умовою пом'якшення такого роду протиріч і запобігання загостренню конфлікту всередині організації є своєчасне виявлення причин опору. Результатом є комплексні заходи з адаптації робочої сили до змін, її гнучкої мотивації та стимулювання [23, с. 11].

Активний опір включає критику змін і заяви проти змін, ігнорування змін [1, с. 159].

До пасивного опору змінам відноситься уповільнення роботи, зниження інтенсивності праці або виробництва, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів, звільнення працівника [6, с. 89].

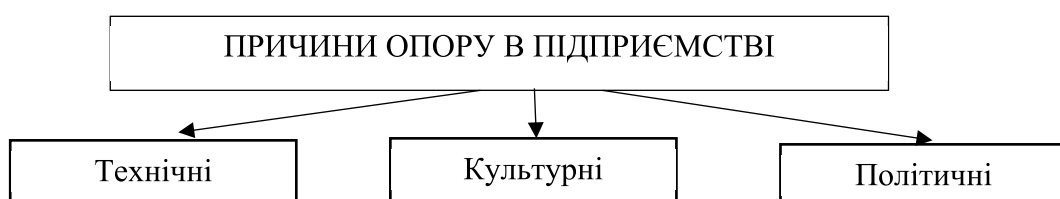


Рис. 1.1. Причини опору в підприємстві [19, с. 55]

Причини опору можна звести до трьох груп: технічні, культурні та політичні [16, с. 66]:

1. Технічні причини – це ті, які пов'язані з тим, як бізнес-процеси та людські ресурси взаємодіють. Ці причини такі:

- не вистачає комунікації та ресурсів для інновацій. У цьому випадку керівник переоцінює свої здібності, але підлеглі усвідомлюють реальну ситуацію в організації і створюють опір;

- непослідовність всередині організації, пов'язана з культурними відмінностями, соціальним конфліктом у групі, неправильним керівництвом і відсутністю взаємодії з організаційною командою. Все це може призвести до опору з боку певних груп, що діють всередині організації [13, с. 228];

- страх невідомого (невідомий результат). Це трапляється з працівниками організації або іншими особами, які відчувають негативні наслідки того, що майбутні зміни можуть бути невдалими через те, що деякі люди іноді не бачать перспективи інновації;

- брак лідерів. Щоб досягти якісних змін в організації, потрібно бути активним лідером, який може грамотно організувати зміни та вести людей у правильному напрямку;

- зменшення витрат. Якщо зміни відбудуться на піку успіху організації, опір буде більшим, оскільки працівники вважатимуть зміни недоречними, оскільки підприємство є успішним [4, с. 194];

- нестача систем консультування та навчання. Без системи дисципліни та контролю опір змінам неминучий.

2. Організації мають соціальні норми та цінності, які породжують культурні причини для опору [8; 14, с. 26]:

- вплив попередніх значень. Кожен член організації має систему цінностей, і втручання може призвести до неприйняття або опору запропонованим цінностям;

- повернення до традицій. Більшість людей віддані давнім традиціям. Менеджери можуть зіткнутися зі змінами, коли зміни мають значний вплив на звички окремих осіб, а також груп або відділів;

- вплив регуляторного контролю. Введення нових правил, за якими повинні поводитися організації, сприймається людьми дуже інтенсивно, оскільки вони вже давно адаптуються до нових та істотно змінених умов роботи. Оскільки психологічно важко звикнути до нововведень, працівники обирають

шлях найбільшого опору, вважаючи, що це неправильно, тому що не дотримуються правил і ображають керівництво [15, с. 102].

3. Політичні причини опору організаційним змінам виникають через перерозподіл влади у зв'язку зі структурними та культурними змінами, що відбуваються в організації. Нова ситуація вимагає від керівників усіх рівнів задуматися над тим, хто відповідатиме за прийняття управлінських рішень після змін. Якщо менеджери можуть відповісти на це питання, можна сказати, що вони позитивно ставляться до інновацій, проте, можливі різні опори [18, с. 96; 20, с. 78]:

- можлива втрата авторитету і впливу. Якщо менеджери займають нижчі позиції в структурі управління внаслідок реструктуризації або якщо відносини між керівниками та підлеглими змінюються в процесі інновацій, опір неминучий і досить високий;

- критика лідерів. Більшість керівників вважають критику з боку керівництва попередніх методів контролю та управління невиправданою і вважають за краще захищати існуючу практику та уникати інновацій;

- змінюючи зміст процесу прийняття рішень, кожен керівник прагне дотримуватися загального плану, який використовувався протягом тривалого часу, а час і нові методи прийняття рішень можуть бути досить важкими. Протягом усього адаптаційного періоду спостерігається стабільність, поки менеджери не адаптуються до нових умов;

- зміна форм владного впливу. Якщо доведеться змінити форму правління, менеджери повинні бути готові до опору. Наприклад, керівники раніше орієнтувалися на авторитет експертів, а зміни введуть примусові сили, які самі викличуть опір у період адаптації до нового порядку [22].

Отже, дивлячись на цю класифікацію, можна зробити висновок, що причини опору організаційним змінам існують лише в групі чи вищому керівництві.

Команда може визначити такі причини опору [24; 29, с. 82].

Тиск колег. Опір може виникнути, коли один співробітник не до кінця розуміє принципи змін і нав'язує негативну думку іншим колегам. У цьому

випадку ходять чутки. Але якщо його думку підтримає значна частина колективу, то подолати опір буде досить складно.

Втома від змін. Якщо зміни в організації відбуваються часто, участь співробітників у цьому процесі може бути пасивною або навіть приймати агресивні форми у вигляді бажання повалити ініціаторів змін. Можливо виникнути думка, що зміни відбуваються лише заради змін, або ентузіазм щодо змін в організаційному житті може зменшитися або взагалі зникнути [33, с. 246].

Попередні зміни не застосовано. Якщо організація мала негативний досвід змін, які негативно вплинули на організацію в цілому, працівники не довірятимуть змінам, що, у свою чергу, призведе до активних форм опору.

Виникнення кожної з цих причин в основному пов'язане з небажанням працівників змінюватися та їх нездатністю самовираження на індивідуальному та груповому рівні [36, с. 201].

Методологічні варіації варіюються від м'яких (комунікація) до жорстких (примус). По-перше, необхідно проаналізувати ситуацію та діяльність організації, враховуючи цілі, завдання організації, характер і час змін тощо. В результаті визначається найбільш ефективний спосіб впливу. Аналізуючи силові поля, зверніть увагу на працівників і розподіліть їх за змінами. Залежно від набору критеріїв, деякі співробітники будуть відданими, а інші будуть стійкими до змін. У цьому випадку для визначення можна використовувати два коефіцієнти: пасивний або активний коефіцієнт опору. Фактори, за яких зміна схвалюється або відхиляється [34; 37, с. 128].

Експерти стверджують, що у випадку з інноваціями, щоб виявити опір змінам, необхідно перерахувати фактори, які безпосередньо впливають на ефективність змін. Наступний крок передбачає порівняльний аналіз ефективності сил. Ця закономірність, зазвичай, має форму колодязя, де чим більший вплив позитивних думок, тим менша величина негативного впливу, і навпаки. У той же час слід пам'ятати, що зі збільшенням створюваного тиску збільшується і вихідна потужність. Навіть якщо «опозицію» усунути, опір, ймовірно, з часом вибухне, що може перевищити початковий негативний рівень [28, с. 4].

При цьому, необхідно враховувати доцільність відступу за наявності активних чинників «проти» зміни. Час опору – це період час, протягом якого опір найкраще долається. Метод, запропонований Дж. Коттером і Л. Шлезінгером, став найбільш широко використовуваним методом подолання опору змінам.

Зокрема, пропонуємо такі пункти, запропоновані Т. Гвініашвілі [3, с. 42]:

- комунікаційно-інформаційне забезпечення. Співробітники повинні бути повністю поінформовані про будь-які майбутні зміни. Співробітники повинні розуміти, що означають ці інновації, витрати на їх впровадження та їхні очікування щодо кінцевих результатів. Подання інформації зазвичай здійснюється шляхом обговорень, презентацій, групових семінарів тощо;

- безпосередня участь у процесі змін. На етапі планування менеджери можуть залучити до процесу потенційних противників;

- допомога та підтримка. Відповідальний керівник повинен прислухатися до підлеглих, надавати їм емоційну підтримку, надавати можливості для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок, необхідних у нових умовах праці [16, с. 67];

- контракти та переговори. Ці способи реагування на опір включають матеріальні та нематеріальні стимули, пов'язані з активними чи пасивними противниками змін [13, с. 227];

- спільний відбір і маніпуляції. Маніпуляція створює можливість вибіркового використання інформації та організації її в певному порядку, щоб приховати чіткі наміри лідера. Окремою формою маніпуляції є кооптація, принцип якої полягає у призначенні бажаних ролей конкретним працівникам під час впровадження змін, тим самим значно зменшуючи опір;

- явний і непрямий примус. Примус є найпоширенішим методом подолання опору. З боку керівників можуть використовуватися як явні, так і приховані загрози, щоб змусити підлеглих прийняти організаційні зміни (наприклад, звільнення з посади або переведення на нижчу оплачувану посаду, якщо вони не виконають нових зобов'язань). Недоліки такого способу подолання опору очевидні. Тому що примусові зміни породжують більше незадоволення

серед працівників. Водночас, коли необхідні швидкі рішення та зміни, у більшості випадків примус є найефективнішим способом досягнення мети [19, с. 56].

Дослідником проведено факторний аналіз причин та шляхів подолання опору організаційним змінам. Він визначає кілька факторів [36, с. 203]:

фактор 1. Аналіз причин поведінки особистості. Позитивна реалізація вимагає врахування можливих потреб, побажань, пропозицій і вимог окремих працівників та надання відповідної інформації. Тому контекст привертає увагу до ефективних змін, які можуть значно зменшити опір, коли існують проблеми та недоліки [1, с. 158; 10, с. 221];

фактор 2. Важливість авторитету лідера. Організації часто мають два типи лідерів: формальних і неформальних лідерів. Можливе поєднання персоніфікації однієї людини і зовсім іншої людини. Думки менеджерів, як правило, не ігноруються. Його теза досить показова тим, що якщо він є формальним лідером, тобто формальним керівником, працівники бояться втратити свої посади.

У той же час неформальні лідери можуть мати більший вплив на процес змін, оскільки вони персоніфікують ключові компоненти активної групи. Люди, піддані процесу змін, можуть очолити зміни, лише якщо їх підтримує авторитетний лідер [16, с. 68];

фактор 3. Групове сприйняття. Володіння конкретною інформацією про впровадження змін, тобто про аспекти, яких торкнулися зміни, подальші дії групи, забезпечує співробітникам повну картину майбутньої ситуації. Централізована інформація, доступність і важливість є критичними цінностями. Чітко визначивши межі змін, команда матиме більше можливостей для обговорення своїх поглядів і, як наслідок, менше шансів чинити опір;

фактор 4. Оптимальний рівень розуміння необхідності змін. При впровадженні змін потрібна загальна і конкретна картина розуміння кожним ситуації для досягнення бажаних результатів. Незалежне розслідування зазвичай проводять співробітники, які зацікавлені в успіху змін і можуть виявити шляхи вирішення проблем, що виникли.

Цінність фактів, отриманих окремими співробітниками, при правильному

представленні іншим членам групи значно вища, ніж у зовнішніх експертів [22; 27, с. 65];

фактор 5. Належність до групи. Кожен член групи повинен усвідомлювати свою важливість у процесі змін. Коли пропозиції щодо організаційного вдосконалення надходять зсередини організації, опір мінімальний, а коли зміни надходять ззовні, опір зростає. Участь у змінах різна і має такі характеристики:

- беруть участь усі учасники групи;
- окремі учасники групи беруть участь;
- тільки адміністратори можуть брати участь.

фактор 6. Авторитет групи. Фактори згуртованості команди можуть зменшити або збільшити опір, залежно від того, чи дійсно потрібні запропоновані зміни. Чим вищий рівень влади групи над своїми членами, тим більша готовність до змін [35, с. 98];

фактор 7. Лідери підтримують зміни. Якщо зміни будуть впроваджуватися довго, робоча група повинна мати лідера. Цей метод передбачає наявність факторного аналізу ситуації при подоланні опору організаційним змінам, що дозволяє врахувати кожен дрібниці та приховані образи працівників [33, с. 248].

Будь-який метод, який використовується для подолання опору, є найефективнішим, якщо в ньому беруть участь люди, які раніше були зацікавлені в участі в процесі змін. У цьому випадку група, відповідальна за передбачувані зміни в організації, має можливість усунути будь-які недоліки, які могли виникнути під час роботи, і відчуті себе господарем ситуації. Таким чином, працівник не буде шукати причини невдач і візьме все на свій рахунок.

Успішність впровадження інновації характеризується ефективністю поєднання різних підходів для зниження негативного ставлення до майбутнього впровадження та його результатів.

Отож, нами розглянуті основні шляхи подолання опору змінам у сучасних умовах. Водночас, необхідно вивчати поведінку окремих працівників, щоб створити точнішу картину та виявити справжні причини їх опору організаційним змінам в підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У ситуації, коли суспільство динамічно розвивається, основним завданням підприємства є адаптація до змін зовнішнього середовища. Умовою організаційного забезпечення корпоративних дій є формування відповідної реакції на фактори зовнішнього середовища.

Розглянемо докладніше умови функціонування одного з агропродовольчих підприємств Полтавської області. Зокрема, це сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням зернових, зернобобових та олійних культур. Агроформування також надає автотракторні послуги працівникам підприємств та громадянам.

Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно сільськогосподарського підприємства належить на правах власності. Досліджуване підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією та прибутком.

Суб'єкт господарювання здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів. Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство є самостійним господарюючим об'єктом з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до її цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Управління персоналом здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку

членів колективу суб'єкту управління та взаємовідносини між ними. Організаційна структура сільськогосподарського підприємства демонструє впорядкованість і форми взаємозв'язку елементів управління, перетворюючи існуючу структуру в систему. Директор вирішує всі питання діяльності та несе відповідальність за виконання прийнятих рішень.

Для підприємств агропродовольчої сфери вирішальними факторами при виборі напрямку виробництва стають природні та економічні умови та місце розташування підприємства.

Детальніше розглянемо земельний фонд агроформування за досліджуваний 2021-2023 рр. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2021 – 2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Сільськогосподарські угіддя	431,2	462,2	496,0	115,0
в т. ч. взяті в оренду	431,2	457,2	496,0	115,0
Рілля	431,2	462,2	496,0	115,0

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування агроформування є орендованою і у 2023 р. складала 496,0 га, з них 496,0 га займає рілля (100,0 %). За період з 2021р. по 2023 р. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 64,8 га (15,0 %).

Очевидно, що таку динаміку можна пояснити коливанням пайових часток членів досліджуваного підприємства.

Розглянемо динаміку виробництва сільськогосподарських культур досліджуваного господарства за допомогою даних табл. 2.2.

Отож, за даними табл. 2.2 з'ясовано, що протягом досліджуваного періоду у господарстві зменшилася посівна площа соняшнику – на 65,6 га, кукурудзи – на 8,2 га, озимої площі – на 45,3 га. Одночасно, відбулося зниження обсягів виробництва кукурудзи на зерно – на 15093,0 ц, соняшнику – на 2178,9 ц, озимої пшениці – на 1606,7 ц відповідно.

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+, -)	
	2021		2022		2023		Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц
	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц		
Пшениця озима	90,0	5189,4	58,0	2732,0	44,7	3582,7	-45,3	-1606,7
Кукурудза	248,2	30733,7	302,2	13177,2	240,0	15640,8	-8,2	-15093,0
Соняшник	93,0	3133,8	97,0	1801,0	27,4	954,9	-65,6	-2178,9
Соя	-	-	5,0	110,0	132,0	1570,0	-	-

Важливим завданням кожного аграрного господарства є найбільш повне і раціональне використання на протязі року працездатних співробітників з урахуванням віку, статі, кваліфікацій та індивідуальних особливостей.

Дослідимо показники руху робочої сили у агроформуванні. Кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності.

Кількість працівників у підприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт.

Одним із кроків є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2021-2023 рр.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.3.

Отож, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 7 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 8 осіб.

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	6	8	+2
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	+2
до загальної кількості працівників, %	16,7	16,7	12,5	-4,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	5	5	7	+2
до загальної кількості працівників, %	83,3	83,3	87,5	+4,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду 100,0 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним чинником, який нівелює можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки						2023 р. від 2021 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	1	16,7	0	0,0	1	12,5	0
25-40 років	2	33,3	3	50,0	3	37,5	+1
41-50 років	2	33,3	2	33,3	3	37,5	+1
Передпенсійні роки	1	16,7	1	16,7	1	12,5	0
Разом	6	100,0	6	100,0	8	100,0	+2

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 33,3 % в 2021 р. та 33,3 % і 50,0 % 2022 р., по 37,5 % в 2023 р. відповідно) (рис. 2.1).

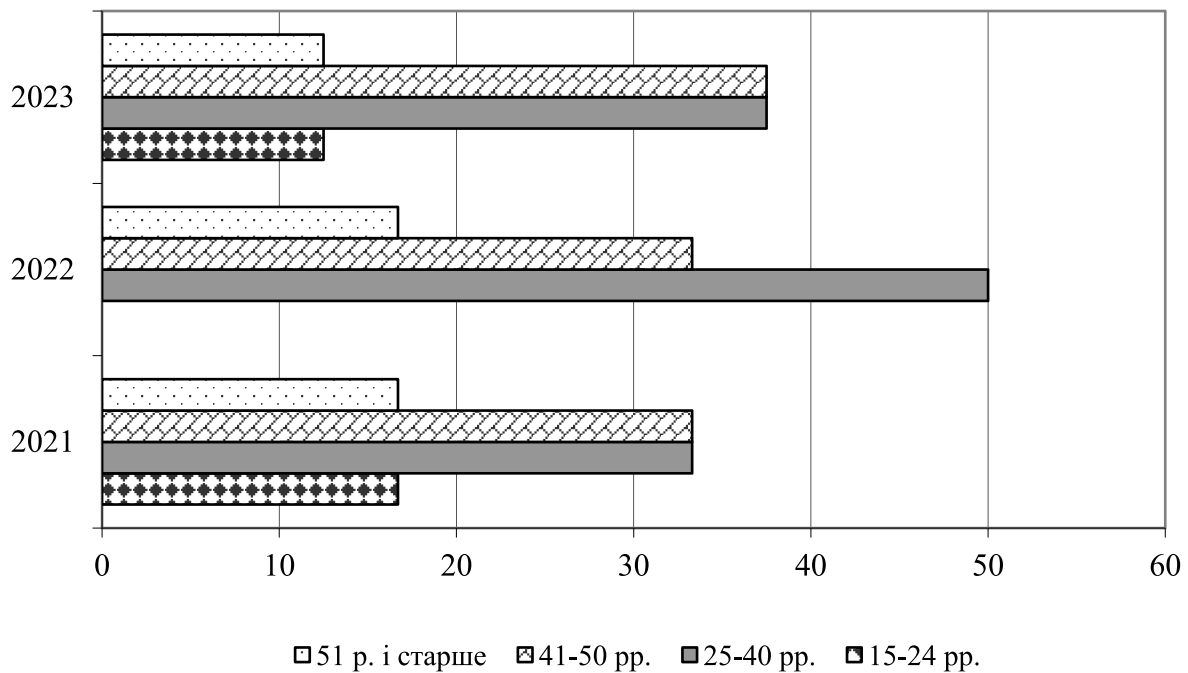


Рис. 2.1. Динаміка питомої ваги структури персоналу підприємства за статтю, 2021-2023 pp., %

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (16,7 % – в 2021 p., 0,0 % – в 2022 p., 12,5 % – в 2023 p.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2021 p., 16,7 % в 2022 p., 12,5 % в 2023 p.).

Дослідивши дані, табл. 2.3 відзначимо, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 pp. та 41-50 pp. За 2021-2023 pp. питома вага категорії працівників 25-40 pp. зросла на 1 особу або 4,2 % та 41-50 pp. – на 1 особу або 4,2 %.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.5).

Дані табл. 2.5 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 66,7 % – у 2021 p., 67,7 % – у 2022 p., 75,0 % – у 2023 p. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного господарства за допомогою даних додатку Д.

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	4	66,7	4	66,7	6	75,0	+2
Жінки	2	33,3	2	33,3	2	25,0	0
Разом	6	100,0	6	100,0	8	100,0	+2

За результатами додатку Д та проведених розрахунків $K_c=0,569$, що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 65,0 %, зернових та зернобобових культур – 32,1 %, послуг сільського господарства – 2,9 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.6.

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	16771,20	11990,00	14211,10	84,7
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	2795,20	1998,33	1776,39	63,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13398,10	6773,70	12291,70	91,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1589,10	4576,90	1762,20	110,9
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	1055,4	262,0	806,4	-

Проаналізувавши дані табл. 2.6, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 15,3 % або 2560,1 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2021 р. рівень рентабельності

виробництва склав 1055,4 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 249,0 %, що пов'язане із пришвидшеним зростання собівартості аграрної продукції.

У 2023 р. чистий прибуток склав 1762,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 173,10 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 13398,10 тис. грн, тоді як у 2023 р. – 12291,70 тис. грн або нижче на 8,3 % відповідно.

Отож, рівень забезпеченості досліджуваного господарства основними факторами виробництва та його фінансовий стан, дають підстави стверджувати, що агроформування за 2021-2023 рр. має можливості для удосконалення власної господарської діяльності.

Адже в сучасних умовах необхідно шукати або формувати нові підходи до діагностики в системі управління АПК з метою розробки дієвих та ефективних управлінських рішень для нівелювання негативних наслідків опору змінам трудового колективу. Тому діяльність агробізнесу пов'язана з необхідністю забезпечення певних процесів для подолання опору працівників агропродовольчої галузі організаційним змінам, що відбуваються в сучасних динамічних умовах.

Специфіку управління змінами в досліджуваному господарстві агропродовольчої галузі в сучасному контексті з'ясуємо за допомогою наступних пунктів кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика управління організаційними змінами підприємства

У сучасному динамічному середовищі господарюючі суб'єкти повинні реагувати на мінливе середовище шляхом ефективного впровадження змін. Це робить виклик ефективного управління змінами для господарств реальним. Управління змінами – це специфічний процес системної модифікації діяльності

сільськогосподарського підприємства та поведінки його працівників в умовах сучасних змін.

За допомогою даних додатку Е розглянемо організаційні зміни в досліджуваному агроформуванні, які відбулися у 2021-2023 рр. Для цього застосуємо SWOT-аналіз впровадження організаційних змін для оцінки змін в господарстві.

Тому слід зазначити, що серед основних слабких сторін досліджуваного господарства є готовність і здатність працівників адаптуватися до організаційних змін, що відбуваються в підприємстві (опір змінам співробітників); середній вік працівників (за розрахунками, в середньому лише 12,5 % працівників потрапляють у вікову категорію 15-24 рр.); перехід працівників до конкуруючих господарств; відсутність тісної взаємодії з персоналом та керівництвом сільськогосподарського підприємства при впровадженні організаційних змін тощо.

Проаналізуємо організаційні зміни та причини їх впровадження в агропідприємстві, які відбулися за 2021-2023 рр.:

1. Відсутній ріст продуктивності праці. Як досліджувалося раніше, у 2023 році виробництво товарної продукції скоротилося на 15,3 %, що призвело до зниження заробітної плати. У зв'язку з впровадженням організаційних процесів у 2023 році, збільшенням витрат, прийнято рішення збільшити кількість працівників на 2 особи порівняно з 2021 роком. Проблема відсутності зростання продуктивності є основною причиною опору персоналу підприємства.

2. Почастішання прогулів, пов'язане з низькою продуктивністю праці. Зрозуміло, що зниження рівня працездатності окремого працівника безпосередньо впливає на його продуктивність і сільськогосподарське підприємство в цілому.

3. Неузгодженість способів впровадження організаційних змін у мотиваційних профілях працівників. Впровадження організаційних змін є досить тривалим процесом, оскільки на початковому етапі виникає багато протиріч і непорозумінь щодо необхідності таких дій. Виходить, що в реалізації організаційних заходів переважає примус, працівники готові брати участь в

організаційному розвитку, але не дотримуються етапів реалізації організаційних процесів, тобто:

- «розморожування», тобто підготувати господарство до організаційних змін.
- «заморожування», тобто перегляд результатів змін та оцінка результатів впровадження цих нововведень.

Ці питання взаємопов'язані і безпосередньо впливають на грошові надходження досліджуваного господарства. Необхідно своєчасно застосовувати запроваджені методи формування підприємства, щоб зменшити опір робочої сили та підвищити продуктивність праці, а отже, збільшити заробітну плату.

Одним із найважливіших елементів процесу мотивації є оцінка працівників сільського господарства. Враховуючи важливість співробітників у роботі будь-якого бізнесу, об'єктивна оцінка є важливою, враховуючи багато факторів, але найважливішим є оцінка ефективності.

На нашу думку, загальний алгоритм впровадження сучасної системи мотивації праці в підприємстві має складатися з кількох логічних кроків:

- дослідження фінансових ресурсів для сучасних систем мотивації;
- ознайомлення співробітників із цілями, місією та стратегією підприємства;
- створення списку цілей для деяких співробітників;
- інформувати співробітників про ефективність їх роботи та визначення її оцінки;
- щоденна мотивація;
- опитування працівників щодо розуміння запровадженої системи мотивації;
- періодичний аналіз результатів роботи співробітників;
- формулювання відповідності займаній посаді працівника;
- контроль ефективності існуючих систем мотивації праці тощо.

Узагальнимо основні проблеми досліджуваного підприємства та те, як вони впливають на забезпечення впровадження організаційних змін за допомогою даних додатку Ж.

Загалом, аграрним підприємствам та досліджуваному господарству рекомендується максимально використовувати цю форму мотивації: винагороду за компетентність. З огляду на ефективне використання заробітної плати форму заробітної плати необхідно підбирати залежно від характеру виконуваної підприємством роботи.

Система мотивації праці та запропонована робота за допомогою компонентів оплати та реалізації представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Існуючі завдання й запропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2021-2023 рр.

Задачі системи мотивації господарства	Складові заробітної плати
Підбір та збереження важливих працівників	Заробітна плата
Забезпечення того, щоб працівники могли ефективно виконувати свою роботу на своїх посадах	Преміювання
Мотивація до творчого та інноваційного підходів для працівників	Преміювання
Мотивація активності працівників	Преміювання
Заохочення до прийняття відповідальності	Заробітна плата, преміювання
Заохочення до застосування командної, колективної праці	Колективне преміювання
Заохочення до професійного розвитку та кар'єрного росту працівників	Заробітна плата
Заохочення до відповідного (лояльного) ставлення до директора	Заробітна плата
Реалізація стратегічних цілей та підходів підприємства	Преміювання

Вибір мотиваційних заходів вимагає оцінки мотиваційного середовища, яке створює стимули, необхідні для ефективної діяльності підприємства, стійкості до організаційних змін і досягнення бізнес-цілей.

Координація зусиль працівників господарства щодо здійснення організаційних змін вимагає змінної частини їх винагороди, яка залежить від якості їхньої роботи. Різні види матеріального заохочення включають виплату відсотків, премій, надбавок.

Згідно з даними дослідженнями, ефективна мотивація в організації може підвищити продуктивність в середньому на 30 % (90 % усіх організацій досягають 10 % підвищення продуктивності).

За допомогою даних табл. 2.8 з'ясовано причини незадоволеності

моральними й матеріальними стимулами до праці працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Причини незадоволеності моральними й матеріальними стимулами до праці працівників підприємства, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, 2023 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
Причина незадоволеності		
Відсутність зв'язку між результатами праці та винагородою за неї	2	28,6
Незначний рівень заохочувальних виплат	3	42,9
Відсутність морального стимулювання (самовираження, кар'єрний ріст)	1	14,3
Незрозумілість нарахування премій	1	14,3
Разом працівників	7	100,0
Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудою діяльністю в підприємстві		
Підвищення рівня оплати праці	5	71,4
Поліпшення організації й умов праці	1	14,3
Надання можливості професійного росту	1	14,3
Разом працівників	7	100,0

Дані табл. 2.8 фокусують увагу на наявності в даному господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у агровиробництві, – 28,6 % респондентів (2 особи) назвали саме даний показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 42,9% або 3 особи вважають заохочувальні виплати вагомим критерієм формування позитивного ставлення до праці в господарстві. До того ж, серед шляхів зростання рівня задоволення трудовою діяльністю 71,4 % опитаних або 5 осіб домінуючим назвали підвищення оплати праці. Лише 1 працівник або 14,3 % віддає перевагу ймовірним можливостям професійного росту.

Рекомендовані дії щодо управління мотивацією для забезпечення організаційних змін у досліджуваному господарстві:

– необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм і методів просування робочої сили, заохочення праці;

– успіх підприємства, особливо його мотивація, залежить від

співробітників, яких необхідно шукати, залучати та заохочувати. Можливо, знадобляться різноманітні тести, періоди адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо самостійно навчати працівників відповідно до економічних цілей господарюючого суб'єкту;

– необхідно демонструвати зацікавленість працівників до роботи в господарстві. У цьому випадку необхідне матеріальне й психологічне заохочення;

– потрібно працівникам давати свободу дій, не обмежуючи їх певними рамками. Іншими словами, якщо робота цікава і приносить задоволення, відповідно підвищиться якість її виконання.

– запровадження додаткових відпусток за виконання певних обов'язків чи завдань, додаткова компенсація за підвищене психологічне та фізичне навантаження;

– запровадження системи перерозподілу робочого часу шляхом запровадження гнучкого робочого часу. Це буде додатковим стимулом працювати ефективніше;

– піклування про моральний дух співробітників – відзначення роботи співробітників для досягнення важливих результатів, додаткова мотивація співробітників і сприяння продуктивності визнаних співробітників.

Водночас, сучасний менеджмент переорієнтовується на вплив на свідомість і трудову поведінку фахівців, особливо через розвиток найвищого рівня вимог – глибокої мотивації, самовираження і творчих здібностей працівників, їх бажань: самовираження, вдосконалення та саморозвитку. Зрештою, кваліфіковані та вмотивовані люди – це те, що дозволяє аграрному підприємству досягти необхідного рівня конкурентоспроможності та успіху.

Таким чином, на основі аналізу діяльності досліджуваного підприємства, його системи управління персоналом, необхідно у наступній частині кваліфікаційної роботи дослідити перспективи розвитку персоналу, шляхи нівелювання опору змінам даного підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Організаційні зміни залежать від ефективності функціонування підприємства. Ключовими елементами організаційних змін є співробітники, їх ставлення, сприйняття та особиста участь у змінах. Успіх впровадження організаційних змін залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є прийняття змін працівниками та їх впровадження в організаційну культуру суб'єкта господарювання. Метою встановлення стратегії змін в досліджуваному підприємстві є досягнення цілей змін шляхом реалізації наявних стратегічних ресурсів.

Цілями стратегії трансформації господарства є:

сигнали внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства про зміни;

визначення можливостей для змін;

внутрішній потенціал змін;

соціально-психологічні аспекти впровадження змін.

Процес реалізації управлінських рішень повинен використовувати інструменти менеджменту, щоб відповідати вимогам і принципам зміни підприємства.

Результати цього дослідження послужили ефективним інструментом для розробки комплексу заходів щодо подолання опору змінам у досліджуваному господарстві. Тому серед перспективних заходів подолання опору співробітників ми рекомендуємо наступні:

чіткі та зрозумілі положення програми змін. Надання повної інформації про зміни є важливим кроком до успішного подальшого впровадження;

враховуючи існуючу проблему нерозуміння сенсу і цілей змін, керівництво має звернути увагу на чітке формулювання цілей, завдань і характеру запланованих змін. Іноді відсутність розуміння сенсу та мети змін заважає співробітникам реально впроваджувати зміни ефективно. Відсутність повної та прийнятної інформації може перешкодити працівникам свідомо підтримувати

потребу в змінах і поступово їх впроваджувати. Один із найпоширеніших способів подолати опір реалізації стратегії – це заздалегідь повідомити людей;

отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допоможе зрозуміти необхідність цих змін та їхню логіку. Процес спілкування може включати індивідуальні дискусії, групові семінари, зустрічі та звіти;

точний розподіл часу на впровадження запланованих змін. Керівництво агропродовольчого господарства заохочує заздалегідь планувати розподіл часу та ресурсів для впровадження змін. Подібно до того, як занадто мало часу для впровадження змін може вплинути на продуктивність, занадто повільний процес змін, швидше за все, зазнає невдачі. Важливо вибрати оптимальний період і розподілити час залежно від етапу реалізації змін. Брак часу – справжня проблема для команд підприємства в сучасних умовах. У середовищі, де кожна хвилина на рахунку, співробітникам важко знайти час для ефективного впровадження інновацій.

Найбільш поширеним є «жорсткий» підхід до управління персоналом під час організаційних змін, елементи якого спрямовані насамперед на конкретних працівників. Крім того, аналіз даних про діяльність досліджуваного підприємства дав змогу визначити, як управляти людськими ресурсами, що позитивно вплине на загальну ефективність програми змін.

Мова йде про комбінацію «м'яких» і «жорстких» практик управління людськими ресурсами, які зосереджуються як на окремих співробітниках, так і на їхній взаємодії всередині агроформування. Зокрема, виділено п'ять основних моделей організаційних змін в організаціях.

Варто розглянути поєднання «м'яких» і «жорстких» практик управління людськими ресурсами, зосереджуючись як на окремих співробітниках, так і на їхній взаємодії всередині сільськогосподарського підприємства. Зокрема, виділено п'ять ключових моделей організаційних змін в господарюючому суб'єкті.

Пріоритетні завдання управління персоналу сформовано відповідно до кожної з моделі (табл. 3.1).

Рекомендовані стратегії управління персоналом підприємства в залежності від моделі організаційних змін, 2025-2029 рр.

Модель організаційних змін	Базис моделі змін	Пріоритетні завдання управління персоналом підприємства
Модель життєвого циклу підприємства	Закономірне чергування еволюційних та революційних етапів	В залежності від етапу передбачені різні місії та завдання. Наприклад, етап спільної розробки може сприяти командній роботі
Модель запланованих змін	Зміни плануються. Зміни у повній мірі залежні від директора	Інформаційний вплив, реорганізація посад і повноважень, нові розробки на підприємстві
Модель перерваної системи стимулювання рівноваги	Переходи чергуються, еволюційної та революційної стадій відбуваються за певних умов	
Модель саморозвитку підприємства	Хаотичний характер почергових змін, сильний вплив слабкого впливу, непередбачувані зміни	Розвиток співробітників: розвиток гнучкості мислення, навчання, вміння приймати самостійні рішення
Модель змін, що розвиваються	Зміни відбуваються завжди. Кожен співробітник має рівні можливості впливати на розвиток господарства	Розвиток персоналу: навчання, розвиток гнучкості мислення, підбір співробітників і керівників

Ми рекомендували заходи, які могли б суттєво полегшити роботу співробітників досліджуваного підприємства для подолання опору змінам (додаток 3).

Отож, орієнтовна сума забезпечення рекомендованих факторів мотивації та стимулювання працівників підприємства до подолання опору організаційним змінам становить приблизно 103,5 тис. грн на рік.

Ефективним способом подолання опору змінам є залучення співробітників до обговорення програм змін, висловлення їхньої думки або пропонування ідей щодо інновацій. Цей метод добре працює як для співробітників господарства, так і для керівників. Зрештою, колективне обговорення проблем і участь співробітників у розробці програм змін може підвищити ефективність впроваджених змін. Крім того, у разі ігнорування цього заходу директор ризикує

не знати про нагальну проблему. В принципі, спільна робота завжди допомагає досягти більш продуктивних результатів і враховує інтереси всіх сторін.

Навчання співробітників для підвищення загальної готовності та мотивації до змін. Ці події можуть позитивно вплинути на командний дух. Крім того, можна використовувати різні мотиваційні тренінги, щоб переконати співробітників у важливості змін і підвищити їх зацікавленість у майбутньому впровадженні. Усі тренінги також позитивно впливають на розвиток професійних навичок, оскільки мотивують працівників розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Така підтримка з боку керівників і підлеглих завжди служить яскравим стимулом для розвитку всього господарства.

При побудові системи навчання персоналу для сприяння змінам та інноваціям у підприємстві дані можуть бути використані для проведення досліджень у процесі аналізу рівнів відповідальності та функціональних обов'язків залежно від участі в етапі навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані заходи щодо сприяння змін та інновацій
в підприємстві, 2025 р.**

Учасники	Функціональні обов'язки	Термін виконання, днів
Директор підприємства	Затвердження планів та бюджетів навчання, отримання інформації про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання та плани підприємства	21
Виконавець	Особа, яка безпосередньо здійснює процес навчання окремих працівників (або груп), з відривом або без відриву від виробництва	3
Працівники підприємства	Працівники (ті, хто проходить навчання): у 2025 р. передбачено 5 працівників	3
Прогнозні витрати, грн	Орієнтовна вартість навчання 1 працівника складає 6,10 грн	30,50

Виходячи з аналізу запитів персоналу досліджуваного агроформування, доцільно підвищити кваліфікацію окремих працівників підприємства – 5 осіб. Зокрема, на 2025 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогнозні витрати на навчання персоналу у 2025 р. становитимуть 30,50 тис. грн.

Тому основною метою організації навчання працівників для сприяння змінам та інноваціям в підприємстві є створення необхідних умов для задоволення потреб працівників господарства, підвищення їх активності та ефективності в роботі та забезпечення високої якості життя.

Враховання потреб співробітників. У процесі змін важливо враховувати не тільки власні інтереси, а й інтереси своїх співробітників. Часто апатія співробітників пояснюється відсутністю стимулів на роботі. Тому керівники повинні заохочувати своїх підлеглих і враховувати їхні потреби та бажання. Навіть якщо команда негативно сприймає зміни та опирається їм з усіх боків, конструктивний діалог може допомогти знайти оптимальне рішення чи компроміс.

Для подолання опору змінам рекомендовано наступні підходи для ефективного впровадження запропонованої програми дій (додаток II):

- інформація та зв'язок;
- участь і залучення;
- допомога та підтримка;
- переговори та домовленості.

Враховуючи, що розробка комплексу заходів для подолання опору змінам базується на принципах партисипаторного управління, інші методи подолання опору змінам краще не використовувати. Ці методи мають недоліки, які роблять їх непридатними для використання в корпоративному середовищі. Ці недоліки включають:

1. Ненадійність і ризик методів маніпулювання як способу впливу на працівників організації. Співробітники зазвичай відчують, що ними маніпулюють, що може призвести до недовіри та негативного сприйняття всього, що відбувається в організації. Маніпуляції можуть викликати осудливу реакцію співробітників і призвести до повної недовіри до керівництва господарюючого суб'єкту.

2. Непередбачувана реакція на спільний відбір, одна з багатьох маніпуляцій. Використання кооптації для просування певних працівників на бажані посади для сприяння змінам може призвести до негативних наслідків

через колективне невдоволення, що, у свою чергу, може призвести до посилення опору змінам.

3. Ефективність явного чи прихованого примусу низька. Використання примусу є небезпечним і авторитарним методом. Змушуючи працівників терпіти зміни без урахування їхніх власних цілей, прагнень і бажань, керівництво практикує авторитарні принципи управління, які набагато менш ефективні, ніж управління за участю. У більшості випадків примус є відповідним способом подолання опору в організаціях з чіткою ієрархією, але навряд чи він буде дуже ефективним у досліджуваних компаніях.

Запропонована система заходів щодо подолання опору змінам сприятиме формуванню середовища агроформування, в якому опір змінам буде мінімальним або відсутнім за умови дотримання таких принципів господарювання.

Довіра до керівництва. Довіра є важливим фактором продуктивної та успішної діяльності. Крім того, рівень довіри працівників до керівництва господарства визначає їх лояльність до змін та інших стратегічно важливих ініціатив. Співробітники, які довіряють своїм керівникам, з більшою ймовірністю приймуть зміни та активну участь у них. Довіра – це особиста емоція, яку непросто завоювати, але справедливе прийняття рішень і байдужість до співробітників можуть позитивно вплинути на рівень довіри до підприємства.

Управління персоналом. Цей принцип базується на мотивації та розвитку співробітників (корпоративне навчання, стажування тощо). Співробітники, які відчувають зацікавленість і занепокоєність керівництва, більш охоче сприймають зміни і менш схильні їм чинити опір.

Висока поінформованість. Достатній рівень комунікації та інформації впливає на успіх окремих працівників і господарства в цілому. Важливо не забувати надавати співробітникам достатню та чітку інформацію про зміни та важливі аспекти запланованої роботи.

Оперативність і ефективність. Цей принцип стосується як працівників, так і керівників підприємства. Принцип ефективності спрямований на спільне досягнення спільних цілей шляхом продуктивної спільної та ефективної роботи.

Для здійснення ефективних організаційних змін у підприємстві агропродовольчої галузі ми запропонували ключові кроки, наведені в рис. 3.1.

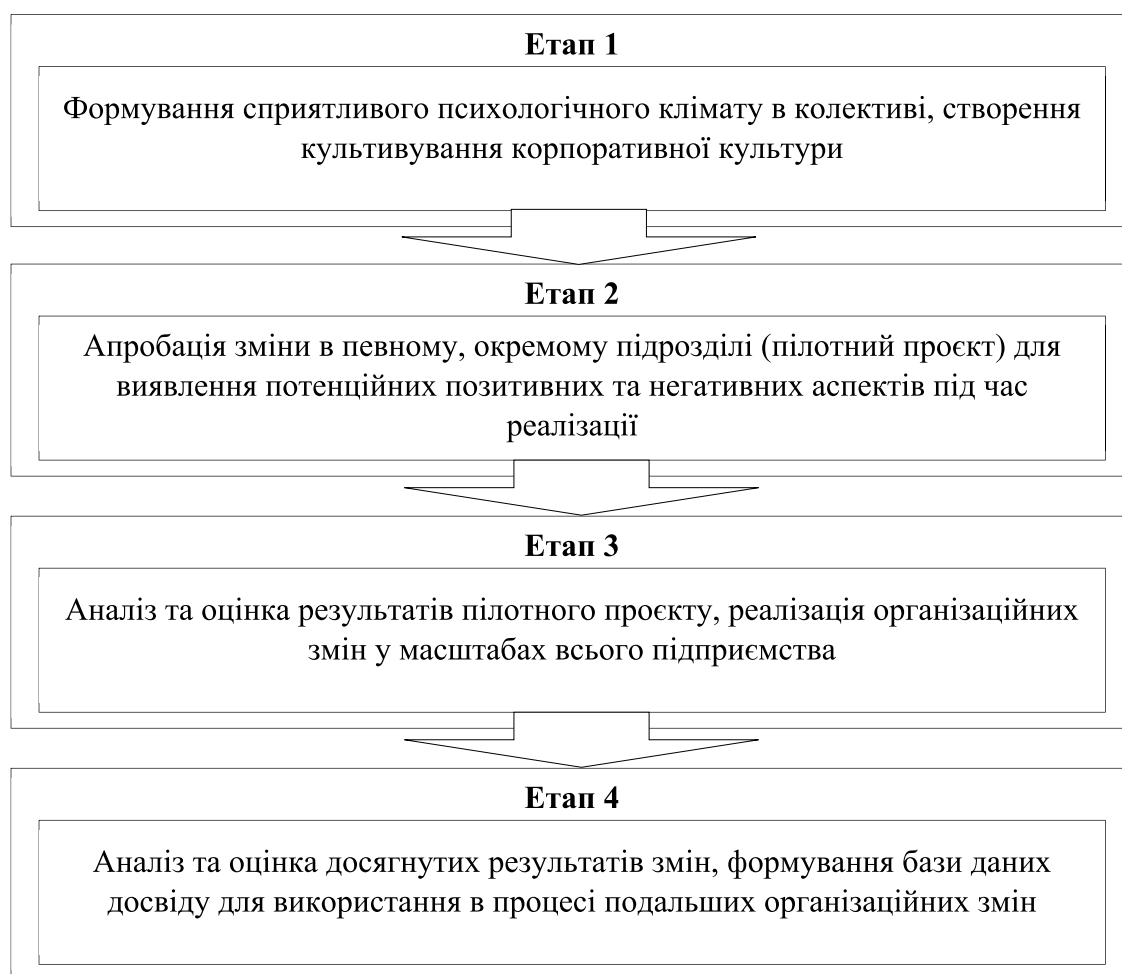


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи впровадження організаційних змін підприємства, 2025-2029 рр.

Запропоновані методи подолання опору та комплексне застосування запропонованих принципів управління разом із використанням обраних принципів управління можуть мати позитивний вплив на внутрішнє середовище організації та перетворювати суб'єкт господарювання в середовище змін, що дозволить мати такі характеристики: довіра між менеджером і виконавцем; продуктивна та постійна командна взаємодія, інформаційна та соціальна відкритість, активність співробітників, ініціативність та креативність, увага до управління персоналом тощо.

Найпоширенішою помилкою менеджерів є використання лише одного або обмеженої кількості методів подолання опору змінам. Тому директор повинен використовувати різні тактики, долаючи опір змінам (табл. 3.3).

Рекомендована тактика менеджера під час подолання опору змінам в підприємстві, 2025-2029 рр.

Тактика	Рекомендовані заходи
Формування і передавання інформації	у разі опору, який базується на відсутності або на неправдивій інформації й аналізі
Залучення працівників господарства до розроблення й прийняття рішень	у ситуаціях, де ініціатори опору не мають інформації для розроблення нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	для випадків, коли мають справу з працівниками, які чинять опір лише внаслідок страху перед особистими проблемами
Переговори	у ситуаціях, де хтось один (або група) працівників явно програє під час впровадження нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	для специфічних ситуацій
Маневрування	у ситуаціях, де застосовують іншу тактику
Примус	необхідні швидкість та жорстке застосування влади

Кожна з перерахованих тактик має переваги та недоліки. Керівники повинні виробити вміння точно оцінювати ситуації і вибрати найбільш прийнятний метод.

Ефективним підходом до зниження рівня опору співробітників є використання моделі впровадження поступових змін.

1. Підготовка до змін. На цьому етапі важливо всебічно оцінити доцільність змін, включаючи час, технології, фінансові та людські ресурси, а також внутрішнє та зовнішнє середовище; прогноз позитивних та негативних наслідків впровадження змін. Під час підготовки важливо ретельно вивчити всі аспекти, які можуть бути залучені до змін, включаючи фінансовий стан господарства, економічний і політичний стан країни, робочу силу господарства, а також будь-яких партнерів і конкурентів, які можуть бути залучені до змін.

2. Оцінка персоналу підприємства щодо їх реакції на зміни. На цьому етапі важливо ретельно вивчити співробітників господарства, щоб визначити їх типову реакцію на зміни та розпізнати потенційні можливості опору. Найшвидший спосіб зрозуміти реакцію співробітників на зміни – попередити їх про необхідність змін. Проте ефективним є вивчення ставлення працівників до змін, оцінка їх готовності до змін, зацікавленості тощо. Те, що може допомогти

зрозуміти загальну готовність команди до змін, – це оцінювання співробітників. Оскільки ставлення працівників до змін може бути різним, доцільно провести оцінку перед внесенням будь-яких змін. Незначні та невеликі зміни можуть бути винятком. В інших випадках гарною ідеєю може бути переоцінка ставлення співробітників, особливо коли господарюючий суб'єкт готується до масштабних, стратегічно важливих змін.

У процесі діагностики ефективним є поєднання кількох методів участі в опитуваннях із зустрічами з працівниками та обговоренням програм змін. Таке поєднання має ряд переваг. По-перше, він надає додаткову інформацію про готовність команди до змін. По-друге, залучення працівників є одним із ефективних способів протистояти потенційному опору на ранній стадії. По-третє, це процес зустрічі з колективом. Є можливим вибір найбільш активних співробітників господарства, щоб сформувати команду змін.

3. Формування команди змін є одним із найефективніших рішень для подолання опору під час змін. Було створено команду змін для управління проектом змін і людей, залучених до безпосереднього впровадження змін. Ці групи створюються для оптимізації процесу впровадження змін, контролю за ходом змін і розформовуються після завершення. Команди змін зазвичай складаються з «агентів змін». У сучасних реаліях важливим показником успішної реалізації є створення команди змін. Ці команди допомагають впроваджувати зміни в агроформуванні швидше, простіше та ефективніше, активно співпрацюючи зі співробітниками для подолання опору змінам і вирішення нагальних питань і проблем, що виникають під час впровадження. Якщо опір усе ще виникає, члени команди змін можуть вчасно виявити це та застосувати рішення, щоб мінімізувати або усунути його.

4. Планування процесу впровадження змін. Цей етап є початковим етапом співпраці між членами команди змін. Під час процесу розповсюджуються та обговорюються проблеми змін, рішення та дії, а також визначаються часові обмеження впровадження. Водночас, обговорюються можливі наслідки зміни та бажані результати. Обговорюючи результати, доцільно зосередити увагу як на негативних, так і на позитивних результатах. Одним із них може бути опір

змінам. З огляду на це, висловлюються ідеї щодо можливих дій для усунення опору під час реалізації тієї чи іншої програми змін. Завчасна підготовка до можливого опору співробітника дозволяє значно підвищити ефективність обраних дій і уникнути стресових ситуацій. Останнім кроком у плануванні є створення програми змін відповідно до стратегічного плану підприємства.

5. Безпосередня реалізація програми змін. Ефективна комунікація між командою змін і співробітниками під час їх впровадження може значно знизити ймовірність опору. Взаємопідтримка, ініціативність та інформативність – основні принципи, на яких має будуватися професійна співпраця змінних бригад і працівників. Надання повної інформації про зміни, обговорення невизначеності та неформальне спілкування створює психологічно здорове середовище в господарстві, що значно знижує випадки опору через брак інформації. Професійна співпраця та взаємопідтримка підвищують ефективність виконання роботи та зменшують ймовірність опору через професійну некомпетентність. Розвиваючи ці професійні якості колективу, процес впровадження змін стане цікавішим і психологічно легшим, і, як наслідок, зменшаться потенційні можливості опору.

6. Оцінка результатів змін. Останній етап включає комплексну оцінку досягнутих результатів змін і поступове розформування команди змін.

Ці моделі забезпечують комплексне застосування різноманітних рішень, які значно знижують опір співробітників у процесі змін, основним з яких є оцінка ставлення працівників до змін, прогнозування опору змінам на етапі планування та подолання опору – це попередня підготовка.

Таким чином, основними завданнями управління змінами та подолання опору персоналу для підприємства є: перехід на більш ефективний рівень корпоративного розвитку, який характеризується збільшенням конкурентних переваг, підвищенням потенціалу персоналу, виходом на нові ринки збуту продукції і послуг, зміцненням організаційної культури. У сучасних умовах господарювання зміни – це відповідь на виклики зовнішнього середовища, а також адаптація внутрішнього потенціалу та зміцнення сильних сторін досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що в умовах сучасних зовнішніх викликів найважливішими проблемами для підприємств агропродовольчої галузі є проблеми виживання, забезпечення постійного розвитку, впровадження технічного оснащення та забезпечення висококваліфікованими кадрами.

2. Розрахунки свідчать про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 65,0 %, зернових та зернобобових культур – 32,1 %, послуг сільського господарства – 2,9 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 15,3 % або 2560,1 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2021 р. рівень рентабельності виробництва склав 1055,4 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 249,0 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

4. У 2023 р. чистий прибуток склав 1762,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 173,10 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік.

5. Кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зростає за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 7 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 8 осіб.

6. Застосувавши SWOT-аналіз впровадження організаційних змін в підприємстві з'ясовано, що серед основних слабких сторін досліджуваного господарства є готовність і здатність працівників адаптуватися до організаційних змін, що відбуваються в підприємстві (опір змінам співробітників); середній вік

працівників (за розрахунками, в середньому лише 12,5 % працівників потрапляють у вікову категорію 15-24 рр.); перехід працівників до конкуруючих господарств; відсутність тісної взаємодії з персоналом та керівництвом сільськогосподарського підприємства при впровадженні організаційних змін тощо.

7. Результати здійсненого опитування серед фокусують увагу на наявності в даному господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у агровиробництві, – 28,6 % респондентів (2 особи) назвали саме даний показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 42,9% або 3 особи вважають заохочувальні виплати вагомим критерієм формування позитивного ставлення до праці в господарстві. До того ж, серед шляхів зростання рівня задоволення трудовою діяльністю 71,4 % опитаних або 5 осіб домінуючим назвали підвищення оплати праці. Лише 1 працівник або 14,3 % віддає перевагу ймовірним можливостям професійного росту.

8. Запропоновано чотири основні кроки здійснення організаційних змін: створення сприятливого психологічного клімату в колективі, виховання корпоративної культури; аналіз та оцінка результатів пілотних проєктів, затвердження змін у конкретному підрозділі, впровадження організаційних змін у масштабах підприємства, аналіз та оцінка результатів досягнутих змін, формування бази даних досвіду для використання в процесі подальших організаційних змін.

9. Розраховано, що орієнтовна сума забезпечення рекомендованих факторів мотивації та стимулювання працівників підприємства до подолання опору організаційним змінам становить приблизно 103,5 тис. грн на рік.

10. Доведена необхідність підвищення кваліфікації окремих працівників управлінського складу підприємства (5 осіб). Зокрема, на 2025 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогнозні витрати на навчання персоналу у 2025 р. становитимуть 30,50 тис. грн.