

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

Завгородня_AI_МО-228 диплом

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

23%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

4%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Завгородня_AI_МО-228 диплом.doc

Файл перевірено: 2023-05-30

Звіт створено: 2023-05-30

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав

ст. гр. – МО-228

(підпис)

А.І. Завгородня

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

к.ю.н., доцент

(Науковий ступінь, вчене звання,
посада)

(підпис)

О.В. Косяк

(ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

_____ (підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

«___» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-228, спеціальності «Менеджмент»

_____ Завгородній Альоні Іванівні

1. Тема: Удосконалення механізму управління змінами на підприємстві

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06. 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

дослідити зміст та завдання антикризового управління підприємством;
розглянути основні підходи до управління діяльністю підприємства в умовах кризи;

надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ле Бутік»;

здійснити аналіз особливостей антикризового управління підприємством, виявити його переваги та недоліки;

обґрунтувати заходи та напрями удосконалення антикризового управління підприємством;

оцінити можливі результати та ефекти від практичної реалізації запропонованих заходів.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

(підпис)

Косяк О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

(підпис студента)

Завгородня А.І.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 68 с., 7 рис., 20 табл., 42 використаних джерела, 2 додатка

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління змінами на підприємстві шляхом подолання опору змінам та підвищення готовності працівників до змін на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління змінами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік».

З метою удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік» в межах дослідження запропоновано реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення готовності персоналу підприємства до відповідних змін. Ці заходи передбачають залучення уваги персоналу до необхідності змін, одержання підтримки з боку робітників для конкретних пропозицій, формування особистісного складу учасників процесу змін, підтримку й створення неофіційної інформаційної мережі, облік заперечень проти змін.

Запропоновано структурований перелік стратегічних змін, рекомендованих ТОВ «Ле Бутік» для підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища. Для досягнення мети організаційних змін на підприємстві проведено структурування наявних проблем ТОВ «Ле Бутік» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень».

ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, ОПІР ЗМІНАМ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, СТРАТЕГІЯ ЗМІН, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	10
ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Поняття, причини та особливості управління змінами на підприємствах	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Чинники спротиву змінам та їх управлінська класифікація	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Методичні підходи до подолання опору організаційним змінам	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ТОВ «ЛЄ БУТІК» ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лє Бутік»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Дослідження причин, напрямків та результативності змін у ТОВ «Лє Бутік»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Оцінка готовності персоналу ТОВ «Лє Бутік» до подальших організаційних змін	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ ТОВ «ЛЄ БУТІК»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Основні проблеми управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Пропозиції з удосконалення механізму подолання опору змінам з боку персоналу ТОВ «Лє Бутік»	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Заходи з удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ	Ошибка! Закладка не определена.
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

ВСТУП

Основним завданням підприємства є отримання прибутку та максимально ефективного використання своїх ресурсів з мінімальними витратами. Враховуючи динамічність ринкового середовища, дослідники, як теоретики, так і практики, наголошують на необхідності запланованих або перманентних змін на підприємствах як важливого елементу розвитку підприємства.

Поширення змін на підприємствах та перехід на більш прогресивний шлях розвитку роблять завдання управління процесом змін більш актуальним. Зокрема, вирішальним фактором ефективного впровадження змін є людські ресурси підприємства та їх ставлення до них. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання вивчення готовності людських ресурсів до змін та набуття нових знань, тобто їх готовності та здатності вперше впроваджувати та відтворювати (сприймати) реальні ідеї та інновації з метою досягнення корисних ефектів. Як показує практика, безконфліктне впровадження змін в організаціях є скоріше винятком.

П. Друкер та І. Ансофф давно звернули увагу на необхідність управління змінами, забезпечення різних систем адміністративної підтримки змін, винагороди та управління, подолання індивідуального та колективного опору змінам. У цьому напрямку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Д. Харрінгтон, Д. Дак, Т. Бауліна, Д. Воронков, Г. Жаворонкова, Л. Скібіцька. Разом з тим, доцільність цілеспрямованого управління змінами в організаціях не є однозначною в теорії та практиці.

Метою даної бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління змінами на підприємстві шляхом подолання опору змінам та підвищення готовності працівників до змін на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети в роботі були поставлені наступні

завдання:

- з'ясувати поняття та визначити причини змін на підприємствах;
- проаналізувати вплив змін у ТОВ «Ле Бутік» на організацію та персонал;
- охарактеризувати поняття готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється;
- дослідити причини та напрямки змін у ТОВ «Ле Бутік»;
- оцінити готовність персоналу до роботи в середовищі, що змінюється;
- встановити основні проблеми управління змінами на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати механізм подолання опору змінам у ТОВ «Ле Бутік»;
- навести шляхи підвищення готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління змінами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік».

Дослідження засноване на **діалектичному методі пізнання й системному підході з використанням методів аналізу і синтезу, індукції і дедукції**, теоретичного узагальнення і порівняння, причинно-наслідкового та **порівняльного аналізу, а також економіко-математичних методів.**

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних учених (rep.knlu.edu.ua) (Воронков Д.К., Друкер П. Ф., Архіпова Н.І., Кульба В.В., Косяченко С. А., Кузьмін О.Є., Осовська Г.В., Прокопишин Л.М., Скібіцька Л.І. та ін.), які досліджували основи управління змінами на підприємствах, статті у періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність ТОВ «Ле Бутік», а також інформаційні бази мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття, причини та особливості управління змінами на підприємствах

Зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з проектами з управління ними та роботи з опором персоналу.

Зміна необхідна організаціям для того, щоб вони зберігали свою конкурентоспроможність як на ринку, так і як роботодавець, здатний залучити талановитих співробітників. Спосіб подання, реалізації та управління змін є ключем до успішних змін усередині організації.

Явище організаційних змін виникло нещодавно як в Україні, так і за кордоном, тому немає єдиного чи схожого сприйняття, ставлення до нього.

Існують різні погляди, які розглядають організаційні зміни з різних позицій. Одні вважають, що зміни - це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разову міру, спосіб виживання чи спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління [2].

Незважаючи на різноманіття **концептуальних моделей та підходів до проведення організаційних змін, (essuir.sumdu.edu.ua)** до теперішнього часу не сформувалося єдиного усвідомлення про суть досліджуваного поняття. Теоретично менеджменту стоїть питання, розглядати терміни «зміна», «адаптація», «перетворення», «розвиток»,

«реформування», «трансформація», «реінжиніринг» як синоніми, ділити за принциповими відмінностями, або ж об'єднати в якесь загальне поняття, яке вбирає ознаки інших.

На початку XXI століття Андрєєва Т.Є. представила порівняльний аналіз основних підходів організаційних змін, розділивши ряд авторських

визначень слова «зміна» на ті, під якими розуміється зміст, і ті, під якими розуміється процес, а також на ті, які включають обидві ці характеристики одночасно. На її думку, організаційні зміни мають дві складові - зміст, тобто те, що змінилося і процес, тобто те, як змінювалося [2].

Також під організаційними змінами розуміють зміну характеристик, саме форму, зміст, якості будь-якого організаційного елемента чи організації загалом за певний період.

Фахівець із організаційного розвитку Ганус Ю. стверджував, що «не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною». Він також вважає, що будь-який розвиток організації має супроводжуватися зміною всіх складових елементів, а сам процес розвитку починається з моменту створення організації та триває весь період її діяльності. Зміни, що супроводжують цей розвиток, мають бути реальними діями, спрямованими на зміну якісного стану [18].

Кузнецов класифікував організаційні зміни на дві категорії: розвиток і самозбереження. Самі організаційні зміни він розглядав як перехідний, нестійкий стан системи від одного стабільного стану до іншого.

Розвиваючі організаційні зміни - це "кількісні, якісні та структурно-організаційні зміни складу елементів виробничої системи і способу їх з'єднання, характеру зв'язків між ними і форми їх прояву в просторі і часі" [4].

Нарешті, організаційні зміни являють собою організаційний розвиток і включають в себе численні типи змін. У цьому випадку всі види змін і поняття "організаційні зміни" можна використовувати як синоніми. Організаційні зміни є більш змістовним поняттям. Точне і чітке розуміння цього явища може підвищити ефективність організаційних змін.

Організаційні зміни розглядаються як "формування нових організаційних структур, пристосованих до характеру змін у навколишньому середовищі" [9]. Організаційні зміни тягнуть за собою зміну цінностей, норм, алгоритмів поведінки та моделей прийняття рішень, до яких звикли і які

поділяють працівники.

Процес організаційних змін починається з розуміння їхньої неминучості. У світі немає жодної системи, яка б не змінювалася з часом. Часто усвідомлення необхідності зміни структури організації приходить від вищого керівництва або, рідше, від рядових співробітників.

Для того, щоб ідея змін була успішною, необхідно мати на увазі кілька ключових моментів. Це наявність лідера, чіткі цілі змін, яких необхідно досягти, та визначення переліку об'єктів, що підлягають перетворенню [6].

Перш ніж розпочати впровадження змін, необхідно продумати послідовність дій для їх реалізації. Тому можна виділити декілька етапів впровадження змін. На початкових етапах керівництво лише розуміє необхідність змін з різних точок зору, таких як фінансова, технічна та інноваційна.

Згодом визначаються результати, які мають бути досягнуті наприкінці процесу трансформації. Третій і четвертий етапи - це визначення об'єкта організаційних змін.

Визначаються цілі організаційних змін і розробляються подальші дії, спрямовані на їх реалізацію. На п'ятому етапі відбувається впровадження змін. По завершенню проводиться оцінка результатів.

Давайте визначимо найбільш поширені сфери організаційних змін:

1. в технологіях.
2. у корпоративній культурі.
3. в управлінні персоналом.
4. в управлінських структурах.

Сьогодні найчастіше зустрічаються такі організаційні зміни:

- Зміни організаційної структури; реструктуризація;

- Злиття/поглинання;

- Реінжиніринг бізнес-процесів

- Розробка та впровадження ІТ-рішень

- Розробка та впровадження збалансованої системи ключових

показників ефективності (KPI);

- Зміна системи мотивації та стимулювання персоналу

- Використання різних мотиваційних програм;

- Розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу;

зміна роботи з кадровим резервом;

- розробка та впровадження масштабних програм для

- програм розвитку корпоративної культури; тощо.

Для визначення та оцінки ефективності змін в організаційній структурі

слід використовувати наступні фактори

- кількість впроваджених змін; масштаб змін

- Готовність і здатність організації до переходу в новий стан; час переходу;

- передбачуваність змін

- (dspace.wunu.edu.ua) Готовність працівників до змін

- Цінність, яку буде втрачено, та цінність, яку буде отримано

- Емоційний настрій

- Знання працівників

- Поведінка;

- Відносини в колективі

Виходячи з вищезазначеного, можна зазначити, що для визначення готовності компанії до ефективного впровадження організаційних змін необхідно дотримуватися певних принципів: рівень взаємодії зовнішнього середовища повинен відповідати рівню взаємодії внутрішнього середовища та потенціалу системи [18].

Рушійними силами організаційних змін на підприємстві можна назвати

1. зовнішнє середовище, яке включає

- Економічна система (наприклад, інфляція, ВВП, структура платіжного балансу, (dspace.wunu.edu.ua) ринкове середовище, інвестиційна активність); 2.

- 2. політичну систему (рівень політичної стабільності, лояльність

законодавства до підприємницької діяльності); 3. політичну систему (рівень політичної стабільності, лояльність законодавства до підприємницької діяльності)

- політична система (рівень політичної стабільності, лояльність правової системи до підприємницької діяльності), правове регулювання, рівень державної підтримки підприємницької діяльності

- Соціальна система (демографічна ситуація, рівень безробіття, рівень життя, рівень освіти тощо).

- Екологічна система (обсяг витрат на природоохоронні заходи, наявність національних екологічних програм тощо).

- Технологічна система (рівень інноваційної активності, обсяг науково-технічних розробок, впроваджених у виробництво, ступінь dspace.wunu.edu.ua завантаженості виробничих потужностей, швидкість оновлення продукції тощо).

- Регіональна система (фінансовий стан регіону, наявність програм регіонального розвитку тощо)

- Галузева система (специфіка діяльності галузі, розвиток галузі, галузеві норми та стандарти тощо).

- 1. система стейкхолдерів (кількість стейкхолдерів, їх основні характеристики, рівень взаємодії з підприємством, ступінь зацікавленості підприємства в них тощо)

2. внутрішнє середовище, що включає

- фінансова система (рівень фінансової dspace.wunu.edu.ua стійкості dspace.wunu.edu.ua підприємства, обсяг фінансових зобов'язань, рівень ліквідності, рентабельність виробництва тощо)

- Кадрову систему (наприклад, гендерний склад працівників, рівень освіти та кваліфікації, плинність кадрів, середня заробітна плата тощо).

- Виробнича система (рівень виробничих потужностей підприємств, забезпеченість виробництва засобами та предметами праці, ступінь оновлення обладнання тощо).

- Інноваційна система (рівень оновлення асортименту продукції, інноваційна активність персоналу, рівень використання результатів НТП тощо).

- Маркетингова система (наприклад, обсяги реалізації продукції, витрати на рекламу, наявність сервісних центрів, кількість укладених контрактів).

- Інформаційні системи (наявність інформаційних баз даних, збалансованість інформаційних потоків, рівень захисту службової інформації тощо).

- системи управління (гнучкість організаційної структури, ступінь централізації управлінських функцій та їх якість, розвиненість внутрішньовиробничих зв'язків (dspace.wunu.edu.ua) тощо)

- системи забезпечення (ступінь оснащення системи, обсяг витрат на підтримку ключових видів діяльності тощо).

Зазвичай комплекс заходів щодо змін здійснюється у двох випадках:

- Коли організація намагається забезпечити перехід з одного рівня розвитку на інший, більш досконалий рівень розвитку;

- або коли на ситуацію впливають певні обставини, і організація стикається з необхідністю скорочення або переорієнтації своєї діяльності.

Принципи, яких (dspace.wunu.edu.ua) повинні дотримуватися відповідальні за проведення заходу

- Чітко визначте завдання та поставте цілі;

- Детально донести необхідну інформацію про майбутні зміни; (dspace.wunu.edu.ua)

- Організувати команду та мати навички залучення представників ключових груп зацікавлених сторін;

- Вміти толерантно ставитися до тимчасової невизначеності; володіти навичками

- Здатність оцінювати перспективи та результати діяльності з впровадження змін.

Управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей [10, с. 40].

Існує безліч факторів, які можуть спонукати організацію розпочати період змін. Вони беруть початок із внутрішніх та зовнішніх джерел, включаючи:

1. Створення конкурентної переваги.
2. Зміна позиціонування над ринком.
3. Зростання, злиття чи придбання.
4. Правові, політичні чи економічні зміни.

За наявності мотивованих співробітників, які розуміють причини зміни та спосіб його реалізації, заходи щодо здійснення змін, швидше за все, будуть успішними. Тим не менш, відсторонені, нервові та заперечливі співробітники є поширеною проблемою.

Люди можуть чинити опір змінам з багатьох причин, наприклад, неправильне розуміння, брак довіри, низька здатність адаптуватися до змін, незгода з виборами чи страх щодо впливу, який зміни можуть вплинути на них особисто [22, з 77].

Турбота про те, щоб співробітники не противилися змінам, має життєво важливе значення для благополуччя працівників та ефективності діяльності організації. Тому необхідно грамотно керувати організаційними змінами на організаційному рівні, а також звертати увагу на співробітників на індивідуальному рівні. Усі співробітники повинні відчувати свою значущість та залученість до процесу зміни, щоб воно було успішним.

Найперший крок успішної програми включає визначення необхідності зміни, а потім чітке формулювання бачення і мети, для досягнення яких необхідна дана зміна. Потрібно провести ретельну перевірку всередині всієї організації для того, щоб визначити, де ви зараз знаходитесь, де ви хочете бути і де - які прогалини є. Це також дасть вам орієнтир, за допомогою якого

ви зможете озирнутися назад та оцінити наскільки ви відстали у процесі діяльності.

Вкрай важливо залучити співробітників із початку будь-якої програми змін, тому повна прозорість - невід'ємна частина.

Щоб користуватися перевагами від змін протягом тривалого часу, важливо постійно контролювати прогрес та коригувати бачення там, де це необхідно.

Постійне оновлення програми допоможе вам не збитися зі шляху та забезпечить правильну реалізацію стратегії змін. Вивчення рівня залучення співробітників, що містить якісний елемент, надасть додатковий шар інформації з використанням конфіденційних та об'єктивних засобів, а також допоможе вам отримати ідеї у тих, хто залучений до повсякденної діяльності компанії [16, с. 88].

Багато компаній зазнавали невдачі у здійсненні нововведень, оскільки масштаби таких інновацій були більшими, ніж ступінь готовності до них організації.

Будь-які організаційні зміни можуть призвести до проблем управління персоналу в умовах, оскільки на сьогоднішній день, навичка практиків демонструє, власне, що всі проблеми в процесі організаційних змін пов'язані з людським фактором. Варто зазначити, що легше змінити технології, організаційну структуру чи обладнання, ніж поведінка працівників.

Внаслідок цього, для досягнення поставлених цілей в організації менеджер та керівництво зобов'язані правильно планувати та координувати роботу та мотивувати персонал. Мотивація працівників потребує персонального підходу до кожного з них.

Важливою стадією процесу управління, за умов організаційних змін, є реалізація стратегії управління персоналом. Для цього необхідно дотримуватись таких правил:

- про цілі стратегії мають бути проінформовані абсолютно всі працівники організації;

- керівництво організації має забезпечити надходження обладнання, оргтехніки, матеріальних та фінансових ресурсів;

- сформуванню плану у сфері реалізації стратегії як установок і наказів за станом і розвитку трудового потенціалу і записати досягнення кожної мети [5].

Стратегічне управління персоналом сприяє вирішенню цих завдань [21, с. 44]:

- забезпечення таким трудовим потенціалом, якого потребує організація;

- Формування внутрішнього середовища організації; проблеми, пов'язані з управлінням персоналу, структурою управління, функціональними організаціями структури;

- Вирішення питань централізації-децентралізації в організації управління персоналом. (dspace.uzhnu.edu.ua)

Будь-яка зміна спрямована на розвиток організації. Р. Дафт виділив три типи змін усередині організації: зміни у технології; зміни у стратегії та структурі організації; зміни у культурі.

Виділяють два підходи до управління організаційними змінами: механістичний (моделі К. Левіна, Р. Балока та Д. Баттена та ін.) та органічний (моделі Дж. Коттера, Д. Надлера та М. Л. Ташмена, ADKAR та ін.).

Згідно з першим, організація розглядається як машина, яка працює за жорсткими правилами; зміни плануються та проводяться «згори»; опір можна розрахувати та керувати ним; ретельне планування та система контролю розглядаються як запорука успіху змін. При стабільному стані середовища, наявності ресурсів та локальних змін цей підхід є найкращим.

Відповідно до другого підходу, організація сприймається як живий організм, відкрита система, що змінюється під впливом довкілля. Співробітникам необхідно зрозуміти та прийняти реальність та необхідність змін; реакція на зміни у зовнішньому середовищі – це звичний атрибут сучасного життя; успішні нововведення засновані на розумінні, прийнятті та

участі співробітників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Американський соціолог і психолог К. Левін одним із перших почав вивчати психологію розвитку організації. Він запропонував модель, що включає три стадії змін, кожної з яких відповідають свої методи (рисунок 3).

1. «Розморожування» – усвідомлення необхідності змін. Основна мета цього етапу – зробити так, щоб компанія була готова до змін.

2. «Рух» - власне здійснення змін. Для успішної реалізації має бути чітко побудована стратегія, потрібно відслідковувати процес змін та вчасно вживати необхідних заходів коригування.

3. «Заморожування» – повернення стабільності. Після змін необхідно закріпити нові правила та установки.

Л. Грейнер велике значення надавав залученню **всіх працівників організації**. При здійсненні цих етапів необхідно скористатися досвідом **(ni.biz.ua)** як вищого керівництва, а й низових співробітників, оскільки зміни згодом зачіпатимуть організацію загалом, **весь її персонал**.

Таким чином, модель Грейнера просто та доступно пояснює весь процес проведення організаційних змін, саме тому сьогодні вона не втрачає своєї актуальності. На нашу думку, одним із головних її плюсів є безпосереднє залучення працівників усіх рівнів у процес проведення змін. Однак при реалізації цієї моделі можуть виникнути деякі проблеми, тому що в ній не враховуються можливі зміни зовнішніх факторів, вплив яких є неминучим.

Отже, зміни - явище неминуче і необхідне, що веде до розвитку фірми, і його ефективності необхідно використання адекватних методик організаційного розвитку. **(ni.biz.ua)**

Таким чином, на підставі теоретичного дослідження, проведеного в цьому розділі, можна зробити такі висновки.

1. Зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з

проектами з управління ними та роботи з опором персоналу.

2. Існують різні точки зору, що розглядають організаційні зміни з різних позицій. Одні вважають, що зміни - це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разову міру, спосіб виживання чи спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління.

3. Управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей.

1.2. Чинники спротиву змінам та їх управлінська класифікація

Стрімкий розвиток техніки та технології виробництва, постійні зміни споживчих переваг у бік якіснішого продукту, збільшення масштабів бізнесу, посилення конкуренції на більшості ринків (zp.edu.ua) не залишають керівникам українських компаній вибору між «мінятись» чи «не змінюватися». Той, хто сьогодні «не змінюється», завтра виявиться «за бортом» корабля під назвою «Успіх».

Управління змінами для сучасного топ-менеджера стає обов'язковою функцією, без виконання якої він навряд (zp.edu.ua) стане успішним.

Як правило, зміни мають проектний характер і супроводжуються опором персоналу підприємства, що часто може спричинити провал подібних проектів.

Особливо гостро відчувається опір персоналу у проектах, пов'язаних із змінами організаційної структури підприємства, реінжинірингом бізнес-процесів, перерозподілом функціональних обов'язків співробітників, підрозділів, що виводить систему з рівноваги.

Перш ніж перейти до розгляду причин опору організаційним змінам на підприємстві, давайте визначимося, що ми вкладаємо у поняття «організаційні зміни»? Можна виділити два основні підходи до трактування

цього поняття.

Перший ґрунтується на тому, що організаційні зміни - це різні типи нововведень, які можуть поєднуватися в різних напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів та ін.

Другий підхід вужчий і ґрунтується на тому, що не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому зі зміною ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися і організаційні зміни.

Ми користуємося ширшим визначення організаційних змін, (studfile.net) т.к. вважаємо, що це дії, створені задля якісної зміни будь-якого з елементів продуктивної чи управлінської системи підприємства – це організаційні зміни.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу підприємства протистояти нововведенням, яка виражається у діях, вкладених у забезпечення збереження існуючого стану підприємства чи його окремої системи.

Опір організаційним змінам може бути індивідуальним і колективним, яке, у свою чергу, можна розділити на опір системи (stud.com.ua) (це поняття ввів у вжиток Ігор Ансофф) та опір певних груп. Тому доцільно розглядатиме причини опору саме крізь призму цих трьох видів опору, оскільки кожен з них має свою специфіку та характеристики.

Отже, причинами індивідуального опору організаційним змінам є:

1. Чинник страху. Факторами страху для людей можуть бути:

- Втрата роботи.

- Втрата іміджу та авторитету – особливо гостро відчувається на рівні лінійного менеджменту та керівників вищої ланки.

- Зменшення з/п – властиво співробітникам операційного рівня.

- Збільшення обсягу обов'язків – збільшення навантаження.

- Розрив неформальних зв'язків.

- Інстинкт опору змінам як загальновідоме психологічне явище: 80% людей бояться щось змінювати.

2. Чинник інформаційної недостатності. Співробітники опираються організаційним змінами, тому що, не мають повної та об'єктивної інформації про необхідність змін, результати для них особисто та для організації в цілому, спосіб змін, відповідальних за впровадження змін.

Співробітники часто:

- Вважають зміни непотрібними. Компанія, на їхню думку, й так ефективно працює. (stud.com.ua) Часто подібна ситуація трапляється при спробах керівництва самостійно впровадити проектний офіс та «загнати» всіх у рамках «проектного управління».

- Вважають зміни неефективними або недостатньо ефективними, і такими, що можуть погіршити ситуацію.

- Не знають, як проводити зміни – що вони мають виконати. Відсутність повної інформації про методи призводить до недовіри до способів застосування змін.

- Не мають загального уявлення про систему змін. Умовою ефективності змін є їх систематичність, зокрема й у розумінні ключовими співробітниками таких змін.

- Вважають агентів змін некомпетентними. Відсутність інформації про тих, хто керує змінами, або, навпаки, наявність інформації про попередній на успішному досвіді управління подібними проектами може зашкодити керівнику проекту.

3. Чинник обмеженості співробітника.

- Інтелектуальна обмеженість. Працівник просто не здатний зрозуміти важливість (stud.com.ua) змін. Не розуміє, отже, пручається.

- Психологічна обмеженість – консерватизм. Будь-яка зміна – небажана. Існує негативне ставлення до будь-яких змін (stud.com.ua)

- Професійна обмеженість. Питання профпридатності та компетенцій. Працівник, розуміє необхідність змін, психологічно їх сприймає, але не має належної компетенції, тому спирається змін. Або зміни вимагатимуть збільшення обсягу обов'язків, які виходять за рамки існуючої компетенції співробітника.

Індивідуальний опір організаційним змінам часто переходить у груповий, який також має свої специфічні причини, хоча початковим слід все ж таки визначити саме індивідуальний характер опору.

Сила опору групи залежить від характеру та (www.StudFiles.ru) масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та невідповідності змін групової «моделі реальності».

Так, причинами групового опору організаційним змінам ми вважаємо:

1) порушення організаційними змінами групового статусу-кво. Статус-кво - це специфічна рівновага між різними соціальними групами на підприємстві, що встановилася в результаті попередніх домовленостей і відповідає інтересам більшості індивідів, що входять до цієї групи;

2) ефект інерції. Невдоволення організаційними змінами, що має на індивідуальному (stud.com.ua) рівні значні масштаби, призводить до того, що ті соціальні групи, до яких належать працівники підприємства, починають чинити колективний опір організаційним змінам. Групи, інтереси яких не постраждали внаслідок змін, також починають чинити частковий опір;

3) ефект колективного несвідомого. Ця причина відноситься більше до психологічних особливостей людини.

Третій вид опору (stud.com.ua) організаційним змінам – опір системи. Виникнення цього виду опору пов'язане, як правило, з такими причинами:

1) невідповідність організаційних змін стратегії підприємства. Будь-яка система прагне рівноваги. Зміни, які не відповідають хоча б одному з елементів стратегії підприємства (мети, завдання, методи тощо) порушують такий баланс і система починає чинити автоматичний опір;

2) невідповідність організаційної структури підприємства запланованим змінам, якщо тільки ці зміни не спрямовані безпосередньо на зміну даної структури;

3) невідповідність організаційних змін корпоративній культурі. Культура організації - найбільш статична освіта, яка слабо піддається моментному впливу. Норми та цінності, на основі яких підприємство здійснює свою діяльність, автоматично стають фактором опору при спробах їх швидко (stud.com.ua) та розрізнено змінити. Тому часто ми відразу ж відмовляємося від деяких проєктів впровадження Офісу управління проєктами в компаніях, якщо керівництво хоче отримати результат «тут і зараз»;

4) "запланована" неефективність організаційних змін. Зміни, апріорі неефективні рано чи пізно зазнають справедливого опору персоналу організації;

5) неготовність організації до змін. Головним чином — це морально-психологічне неприйняття необхідності змін основною частиною працівників підприємства.

Опір (stud.com.ua) організаційним змінам зазвичай має негативні наслідки для підприємства, проте деякі практики менеджменту вважають це явище в чомусь позитивним. «Те, що зазвичай береться за опір, є не просто перешкодою, з якою належить боротися, а й творчою силою, яка допомагає організації вижити у цьому складному світі». Однак (stud.com.ua) це сприйняття опору організаційним змінам можливе лише тоді, коли опір справедливий і викликаний прорахунками програми організаційних змін на підприємстві. Головними ж негативними наслідками опору організаційним змінам є:

- 1) збільшення часу та ресурсів, яких потребує підприємство для впровадження змін;
- 2) зменшення ефективності організаційних змін;
- 3) збільшення соціальної напруженості на підприємстві та можливість

виникнення корпоративного конфлікту;

4) втрата іміджу керівника змін;

5) повний провал організаційних змін.

1.3. Методичні підходи до подолання опору організаційним змінам

Яким чином підприємство, його керівництво повинне долати опір організаційним змінам? На жаль, єдиного рецепту, шляху, йдучи яким управлінці могли б гарантувати ефективне подолання опору організаційним змінам, немає, як і немає єдино правильної моделі впровадження організаційних змін. До найпопулярніших **моделей управління змінами на сьогодні слід віднести:**

- **Модель Коттер (zp.edu.ua) (Kotter's 8 step model)**

- **Модель компанії Дженерал Електрик**

- **Модель Джика (Jick's model)**

- **Модель Левіна**

Кожна з них моделей акцентує увагу на певних моментах організаційних змін, виділяючи ключові фактори (zp.edu.ua) та процеси, які повинні дотримуватися під час проведення організаційних змін та подолання опору відповідно.

Виходячи з власного досвіду управління проектами організаційних змін, **ми можемо запропонувати такі методи подолання опору персоналу:**

1) інформування та спілкування. Головне завдання управлінців - надати повну, чітку, об'єктивну та правдиву інформацію співробітникам, чий інтерес будуть порушені в ході проекту змін щодо необхідності змін, відповідальних за зміни, програмі змін та позитивних результатів, на які очікують підприємство. (zp.edu.ua)

Інформування має проводитися до початку змін, під час змін з ілюстрацією на кожному з етапів відчутних позитивних результатів та після змін, як резюме – що було досягнуто. Це ключовий принцип, за яким ви зможете або уникнути опору, або виявити інші причини, (stud.com.ua) чому люди опираються.

У термінах проектного менеджменту цей пункт – інформування – буде визначений такою сферою, як управління очікуваннями зацікавлених сторін

через управління інтеграцією проекту та комунікаціями. На етапі ініціації та планування проекту, менеджер проекту (зовнішній консультант) повинен чітко виявити всі зацікавлені сторони проекту, уточнити їх очікування від проекту та зафіксувати дані очікування у аркуші вимог та обмежень проекту, дізнатися, який обсяг інформації та за допомогою яких каналів має надходити зацікавленим сторонам проекту.

При цьому керівник проекту змін має не просто зафіксувати вимоги та очікування зацікавлених сторін, а й визначити ступінь впливу учасників, продумати антиризикові заходи щодо усунення негативного впливу.

2) залучення та співробітництво. Так, президент компанії Nemiroff Холдинг Олександр Глусь, який з 2006 по 2009 рік очолював комплексну реструктуризацію підприємства та посів перше місце в рейтингу ТОП-100 менеджерів України, в одному зі своїх інтерв'ю зазначив, що «компанії з низьким ступенем залучення співробітників втрачають до 15 % доходу».

Організаційні зміни вимагають двостороннього механізму впровадження: зверху вниз і знизу вгору, тому що більше буде віддача від осіб, на яких спрямована дія змін (stud.com.ua) - тим краще.

3) переговори та угоди. Найбільш ефективний метод боротьби (stud.com.ua) із груповим опором організаційним змінам. Має на увазі, виявлення групового інтересу тієї чи іншої групи (як правило – це колектив певного департаменту або «прошарку» менеджерів) та досягнення угоди про співпрацю на основі спільних цілей та орієнтирів – найкращий стимул до зменшення опору.

4) делегування повноважень. (stud.com.ua) Визначте найбільш зацікавлені у змінах сторони та зробіть їх «агентами» змін. (zp.edu.ua)

Менеджер проекту змін має виявити рівень мотивації учасників проекту. Делегуйте повноваження лише тим, хто перебуває у квадраті «можу і хочу».

5) методи примусу: звільнення, кадрові перестановки та призначення. (zp.edu.ua)

Діють при жорсткому стилі керівництва компанією і можуть бути певним попередженням іншим противникам змін при розрізненому, несистемному опорі. Прикладом жорсткого стилю управління може бути компанія «Інком» – лідер Українського ІТ ринку. Президент компанії Олександр Федченко, в умовах змін, що торкнулися ключових аспектів діяльності компанії та загальноорганізаційних моментів, сконцентрував більшість повноважень у руках менеджерів вищої ланки та особисто керував процесом звільнень, що відбувся в компанії у 2009 році.

Також ці методи слід застосовувати у тому випадку, якщо ми маємо справу з такою причиною опору організаційним змінам, як «обмеженість» співробітника, особливо, якщо йдеться про професійну обмеженість.

б) забезпечення додаткового стимулу. (stud.com.ua) Йдеться про мотивацію (zp.edu.ua) працівників. При цьому, як показав практика КН-груп, не обов'язково мотивація має бути прив'язана до фінансових показників, але, якщо таку прив'язку можна побудувати, наприклад «зав'язавши» її на конкретних КРІ співробітників, які мають бути змінені в результаті, то таку прив'язку слід робити. (stud.com.ua)

Наскільки дієвими будуть запропоновані методи – залежить від керівництва підприємства, яке здійснює організаційні зміни та компетенції керівника проекту змін. Тому, якщо ви раніше ніколи не мали справу із серйозними змінами на своєму підприємстві, подумайте, чи варто починати їх самотужки чи краще заощадити свої час та гроші шляхом залучення тих, хто щодня працює з такими проектами?

Загалом слід зазначити, що подолання опору має розпочатися до його проявів, адже ефективна програма змін, яка базується на грамотному процесному підході до управління змінами, передбачає мінімальну можливість наявності опору лише з боку окремих працівників підприємства, адже в даній програмі вже здійснено моніторинг ситуації. на підприємстві та прорахунок можливих сценаріїв поведінки персоналу компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ТОВ «ЛЕ БУТІК» ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ле Бутік»

ТОВ «Ле Бутік» було засноване в 1994 році. Початок діяльності був пов'язаний з імпортом і дистрибуцією дитячого харчування. Згодом до бізнесу компанії додався власний роздріб і оптова торгівля у напрямі дитячої гігієни, іграшок, меблів, одягу і взуття. Сьогодні ТОВ «Ле Бутік» - це мережа магазинів дитячого одягу, законодавець дитячої моди на українському ринку, що має власний неповторний стиль. Інтер'єр кожного магазину, дизайн вітрин і обслуговуючий персонал - все підпорядковано загальній ідеї і існує як єдиний механізм, відкритий і сприйнятливий до будь-яких коливань у світі моди. У магазинах представлені асортиментні групи і для новонароджених модників і для тинейджерів 16 років.

Бутики "Daniel" і "Daniel Kid's Luxury Avenue" представлені в найбільших містах України: Києві, Одесі, Харкові і Дніпропетровську. Мультибрендовий "Daniel" - це розкішний світ колекцій від Baby Dior, D&G Junior, Burberry, Richmond Junior, Monnalisa, VDP mini club, DKNY, John Galliano Kid's, Simonetta, Cavalli, Frankie Morello Toys, Gaultier Junior.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Ле Бутік». Організаційна структура ТОВ «Ле Бутік» являє собою сукупність **відділів і служб, організованих по комбінованому (змішаному) типу (рис. 2.1).**

Такий принцип організації дуже зручний, тому що з'єднує в собі два взаємодоповнюючих способи – лінійний і функціональний. Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень. (rep.knlu.edu.ua)

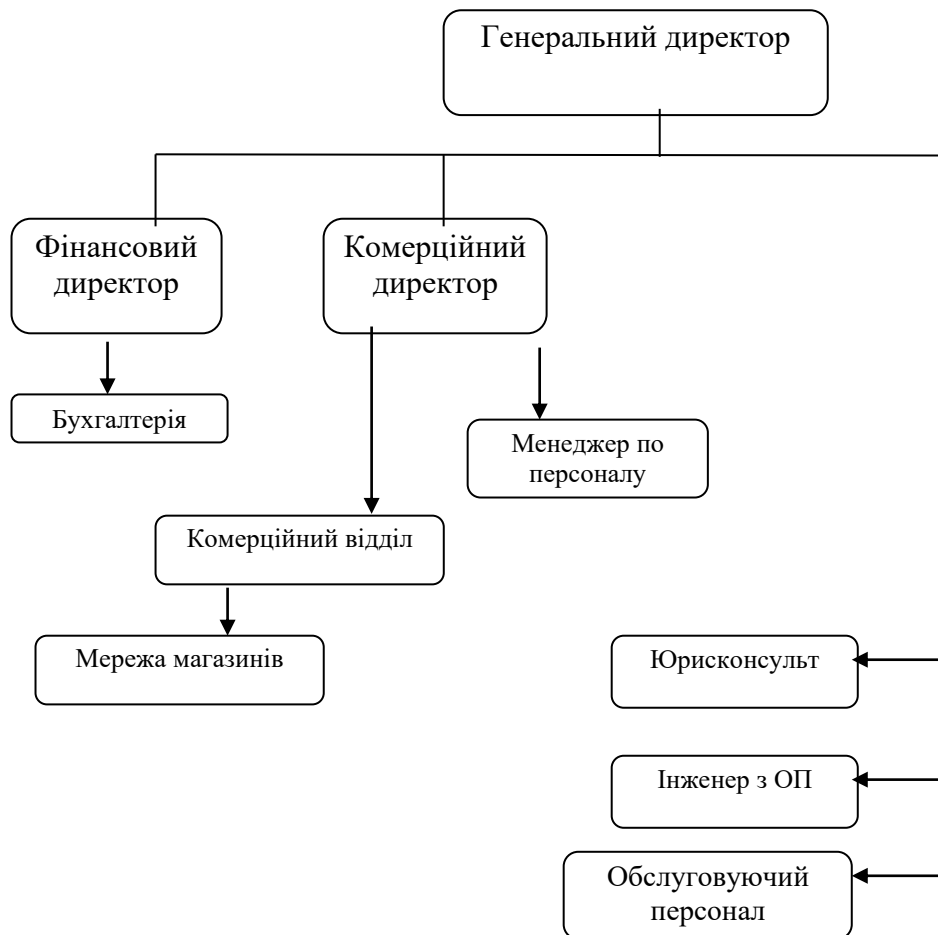


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ле Бутік»

Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки (rep.knlu.edu.ua) фахівців, тобто осіб, висококомпетентних у своїй області знань. При використанні такої структури є можливість залучати консультантів та експертів з боку.

Для структури ТОВ «Ле Бутік» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціалізації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції. (rep.knlu.edu.ua)

Оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ле Бутік» ми почнемо з того, що розглянемо обсяг реалізації товарів компанією за 2020-2022 р.

Таблиця 2.1

Динаміка товарообороту ТОВ «Ле Бутік» за 2020-2022 роки, тис грн.

Товарооборот	Реалізація			2022р. до 2020р., %
	2020р.	2021р.	2022р.	
Головні убори	5110,0	5260,0	6857,0	134
Верхній зимовий одяг	19520,0	24370,0	29036,1	149
Кофти, реглани	11100,2	12700,5	14436,6	130
Штани, джинси	9837,0	13076,0	15796,0	161
Дитяча білизна, шкарпетки	631,0	811,0	1100,0	174
Футболки, шорти	2842,0	3356,0	4362,0	153
Верхній демісезонний одяг	7900,0	8054,0	8938,0	113
Сарафани, плаття, спідниці	3812,0	3997,3	4924,0	129
Разом	60752,2	72524,8	85449,7	141

Розглядаючи динаміку обсягу реалізації ТОВ «Ле Бутік» за 2020-2022 роки, можемо стверджувати, що обсяги реалізації товарів у динаміці збільшилися на 41%. Тобто, структура реалізованих товарів ТОВ «Ле Бутік» відповідає його спеціалізації.

Оскільки в даній дипломній роботі ми будемо розглядати готовність персоналу до змін, проведемо аналіз персоналу ТОВ «Ле Бутік». В табл. 2.2 наведено дані про склад персоналу ТОВ «Ле Бутік». Станом на 2022 рік в ТОВ «Ле Бутік» працювало 55 чоловік, що на 3 людини менше, ніж в 2021 році.

Таблиця 2.2

Склад працівників ТОВ «Ле Бутік», за статтю, осіб

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу	48	52	55
у тому числі: жінок	35	38	40
чоловіків	13	14	15

Чисельність персоналу протягом 2020-2022 рр. збільшилася на 14,58% (7 осіб). На підприємстві у 2020 році працювало 35 жінок, а у 2021 році 38, отже спостерігається збільшення чисельності жінок у 2021 році порівняно з (8ref.com) 2020 роком на 3 чол, а в 2022 році на 2 особи в порівнянні з 2021

роком. Чисельність жінок і чоловіків в структурі персоналу складають 73 % і 26 % відповідно. Вікова структура працівників ТОВ «Ле Бутік» показує, що найбільша частка припадає на осіб віком від 35 до 49 років (рис. 2.2).

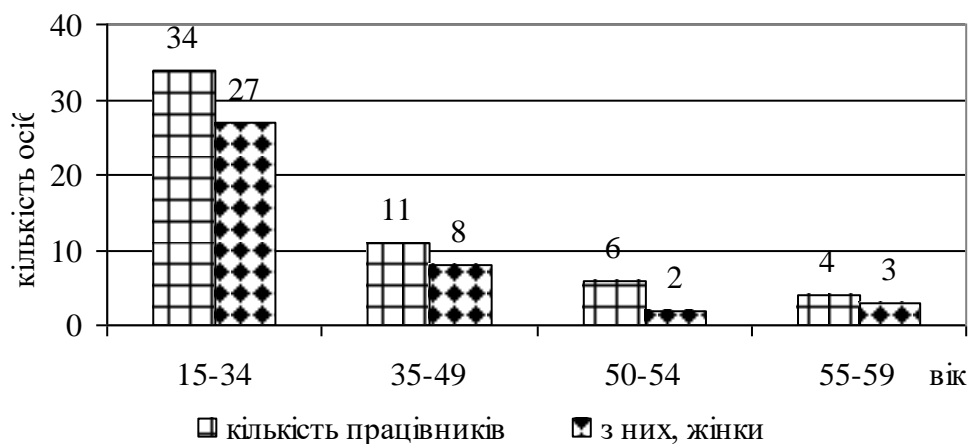


Рис.2.2. Структура персоналу ТОВ «Ле Бутік» за віком

Вікова структура персоналу свідчить про те, що (stud.com.ua) 61,81% складають працівники в віці від 15 до 34 років, 20 % - від 35 до 49 років, 10,9% віком від 50 до 54% та 7,27% віком від 55 до 59 років. Варто відзначити, що осіб передпенсійного віку мало, що не загрожує стабільності кадрового складу.

Розподіл персоналу за стажем роботи у ТОВ «Ле Бутік» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу за стажем роботи (www.dgma.donetsk.ua) у ТОВ «Ле Бутік» станом на 01.01.2023 року

Стаж роботи	Чисельність персоналу (осіб)	Питома вага (%)
до 1 року	2	3,64
від 1 до 3 років (www.dgma.donetsk.ua)	8	14,55
від 3 до (agroosvita.com) 5 років	15	27,27
більше 5 років	30	54,54
Усього	55	100

Таким чином розподіл персоналу за стажем роботи (www.dgma.donetsk.ua) показав, що найбільший відсоток складають працівники за стажем більше 5 років (54,54%) та від 3-х до 5-ти років (27,27%). З огляду на те, що до стабільних працівників прийнято відносити таких, що пропрацювали в організації більше трьох років, то станом на 01.01.2023 року показник стабільності персоналу у ТОВ «Ле Бутік» склав 81,81 %. Показник стабільності є дуже високим і свідчить про задовільну політику управління персоналом і зокрема політику його закріплення. Зробимо аналіз плинності персоналу у ТОВ «Ле Бутік». Вихідні дані подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності звільнених у ТОВ «Ле Бутік»
протягом 2020-2022 рр., осіб

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу	48	52	55
Звільнено усього	3	4	2
З них: - за власним бажанням;	2	4	1
- у зв'язку з досягненням пенсійного віку	1	0	1

Для аналізу плинності персоналу у ТОВ «Ле Бутік» використані дані за останні три роки. Так, в 2020 році звільнилось 3 особи, з них 2 за власним бажанням, 1 у зв'язку з досягненням пенсійного віку. В 2021 році звільнилось 4 особи - всі за власним бажанням. В 2022 році звільнилось 2 особи, з них 1 за власним бажанням і 1 у зв'язку з досягненням граничного віку. (www.irbis-nbuv.gov.ua)

За даними табл. 2.9 розрахуємо показники плинності персоналу за формулою:

$$K_n = \frac{P_v}{P} \times 100\% , \quad (2.1)$$

де K_n – коефіцієнт плинності персоналу,

P – середньооблікової чисельності працівників

P_v – число звільнених працівників.

$$K_{n2011} = \frac{3}{48} \times 100\% = 6,25\% ;$$

$$K_{n2012} = \frac{4}{52} \times 100\% = 7,69\% ;$$

$$K_{n2013} = \frac{2}{55} \times 100\% = 3,64\% .$$

Аналіз показав, що у ТОВ ТОВ «Ле Бутік» протягом досліджуваного періоду показники плинності не перевищували природній рівень плинності, який складає 6-7%. Низькі показники плинності персоналу позитивно позначаються на ефективності діяльності персоналу.

2.2. Дослідження причин, напрямків та результативності змін у ТОВ «Ле Бутік»

Життя без змін не цікаве, хоча стабільне і безпечне. І навіть в найстабільнішому житті бувають зміни, а у бізнесі і повсякденній діяльності компаній - тим більше. З тією або іншою періодичністю керівництво компаній ставить нові завдання, придумує нові заходи, міняє умови роботи для персоналу і ін. Іноді зміни відбуваються самі собою, внаслідок зовнішніх змін середовища (ринку, економічних, політичної ситуації і тому подібне).

Зміни у ТОВ «Ле Бутік», як правило, відбуваються поетапно.

Так, наприклад, протягом багатьох років на підприємстві був відсутній маркетинговий відділ, який би забезпечував реалізацію функцій маркетингу. Ці функції були покладені на комерційний відділ, що іноді призводило до неефективного виконання даним відділом своїх безпосередніх обов'язків. Крім того, існували також і напрями, по яких зовсім не велася робота:

- стимулювання попиту;
- рекламна діяльність;
- просування послуг підприємства;
- комплексний аналіз ринку.

Щоб ліквідувати недоліки на підприємстві щодо цього напрямку, необхідно було структурувати маркетингову діяльність. Той факт, що маркетингові функції вважалися співробітниками комерційного відділу для них додатковими, а не прямими обов'язками, призводили до несвоєчасної обробки, одержання й аналізу інформації, а це, у свою чергу, негативно позначалося на своєчасному розвитку підприємства.

Для створення (nam.kiev.ua) ефективної системи маркетингової інформації та вирішення проблем, пов'язаних з неузгодженою маркетинговою діяльністю ТОВ «Ле Бутік», необхідно було створити маркетинговий відділ у компанії. Наявність чітко налагодженої маркетингової системи істотно (nam.kiev.ua) б вплинула на діяльність ТОВ «Ле Бутік».

У зв'язку із ситуацією, що склалася на підприємстві, загальними зборами учасників ТОВ «Ле Бутік» було прийнято рішення про здійснення організаційних змін шляхом створення повноцінного відділу маркетингу із залученням нових співробітників.

Етапи реалізації змін у ТОВ «Ле Бутік» полягали у наступному.

На етапі 1 ідея створення такого відділу належала генеральному директору ТОВ «Ле Бутік», який був зацікавлений у збільшенні обсягів реалізації товарів компанії. Цього, на його думку, і можна було досягти шляхом створення відділу маркетингу.

Розробка маркетингових ініціатив для розширення бізнесу вимагає адекватного аналізу та значних витрат часу і ресурсів. Саме тому введення відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ "Ле Бутік" матиме бажаний ефект. Новий відділ зможе структурувати існуючі дані, отримувати нові дані, а потім пропонувати рішення, щоб довести свою перевагу над конкурентами.

Впровадження відділу маркетингу в організацію ТОВ "Le Boutique" не тільки дозволить провести комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх (zp.edu.ua) маркетингових функцій, але й усунути існуючі недоліки. Після

організації маркетингової діяльності керівництво ТОВ "Ле Бутік" матиме доступ до необхідних даних, які фактично стануть основою для розвитку компанії. Створення нового відділу також зняло б багато додаткової відповідальності з працівників комерційного відділу, що вплинуло б на якість їхньої роботи.

Відділ маркетингу також відіграє важливу роль у маркетинговій інформаційній системі компанії. До впровадження організаційних змін ТОВ "Ле Бутік" збирало та узагальнювало інформацію, але вона не була чітко визначена. Нерегламентована маркетингова діяльність була набагато кращою, ніж повна відсутність маркетингу в компанії. Адже маркетингова діяльність, яка не була інтегрована в чітку систему, поглинала виділені ресурси без співмірної віддачі. Як наслідок, компанії не лише неефективно витрачали кошти, але й не змогли повною мірою скористатися можливостями, які надавало зовнішнє середовище.

Взаємодія між відділом маркетингу та іншими підрозділами Le Boutique L.L.C. відбувається наступним чином. Оскільки маркетинг перейшов від інструментальної стадії до стадії загальної концепції, що інтегрує всі функції, пов'язані з функціонуванням компанії на ринку, відділ маркетингу є не тільки головним координатором між фактом продажу товару і всіма діями відділу, які можуть вплинути на продаж, а й ринковими цілями компанії та їх досягненням, а отже, став відповідальним за ринкових цілей компанії та їх досягнення, а отже, став відповідальним за елементи, які ведуть до досягнення цих цілей. Ефективність роботи компанії значною мірою залежить від її персоналу, що **передбачає не лише (zp.edu.ua)** професійну підготовку, але й певний рівень відповідальності. Для того, щоб відділ маркетингу ефективно реалізовував поставлені керівництвом цілі, завдання і функції, необхідно було

- Визначити його місце в існуючій організаційній структурі;
- При введенні нового відділу необхідно було визначити його місце в компанії, щоб уникнути непорозумінь.

На ТОВ "Ле Бутік" відділ маркетингу не був виділений як самостійний підрозділ, тому маркетинговою діяльністю займався комерційний відділ і частково інші підрозділи компанії, але в цілому роботою в цій сфері керував комерційний директор компанії. Співробітники ТОВ "Ле Бутік" забезпечували **безперервний потік збору та обміну інформацією, але** (rep.knlu.edu.ua) ефективність вжитих заходів була досить низькою, оскільки компанії бракувало цілісності в роботі маркетингових служб. Крім того, інформація, що інтегрує маркетингову діяльність у внутрішньому та **зовнішньому середовищі, не була систематизована. Наприклад, лише деякі** заходи, що проводилися в рамках маркетингової функції, мали **постійний характер, що** дуже ускладнювало аналіз і подальшу координацію ринкової діяльності ТОВ "Ле Бутік".

Реалізація маркетингових функцій у ТОВ «Ле Бутік» до здійснення організаційних змін наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Реалізація маркетингових функцій у ТОВ «Ле Бутік» до здійснення організаційних змін

Назва заходів (робіт)	Безперервність виконання			
	Здійснюється постійно	Здійснюється періодично	Здійснюється вкрай рідко	Не здійснюється
аналіз реальних і потенційних споживачів		*		
вивчення вимог та умов замовника		*		
аналіз стану договірних відносин і строків виконання робіт	*			
аналіз цінової політики, гарантій		*		
аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації			*	
одержання вихідних даних для вироблення стратегії й тактики підприємства			*	
стимулювання попиту				*
просування, рекламна діяльність				*
вивчення й аналіз взаємодії структурних підрозділів підприємства			*	
вироблення цінової політики підприємства			*	
підготовка договорів	*			
вивчення й аналіз процесу організації продажів, ходу реалізації договорів	*			
оцінка стану технічного й технологічного рівня			*	

Проаналізувавши дані табл. 2.5, можна зробити наступний висновок: інформація, одержувана в ході виконання розрізнених маркетингових заходів (робіт), внаслідок своєї переривчастості, (rep.knlu.edu.ua) не могла служити базою для повноцінного аналізу й створення передумов розвитку підприємства.

Так, функції були розподілені між різними відділами, однак вони не були погоджені між собою. (rep.knlu.edu.ua) Розподіл маркетингових функцій між різними відділами ТОВ «Ле Бутік» до впровадження організаційних змін зазначено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл маркетингових функцій між підрозділами підприємства

Виконавець	Виконувані роботи
Комерційний відділ	аналіз реальних і потенційних споживачів, вивчення вимог й умов замовника; аналіз стану договірних відносин і строків виконання робіт; підготовка договорів; вивчення й аналіз процесу організації, ходу реалізації договорів.
Комерційний директор	аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації, одержання вихідних даних для вироблення стратегії й тактики підприємства; аналіз і вироблення цінової політики, гарантій.
Генеральний директор	вивчення й аналіз взаємодії структурних підрозділів підприємства.

Перш ніж вводити нові підрозділи в організаційну структуру, необхідно визначити цілі, які будуть пріоритетними для прийняття рішень. (rep.knlu.edu.ua) Необхідно розрізняти загальні цілі, які формулюються в довгостроковій перспективі для компанії в цілому, і конкретні цілі, які ставляться для функціональних напрямків роботи відділу.

Цілі були поставлені директором ТОВ "Ле Бутік". Цілі відділу маркетингу повинні були бути співставні з можливостями компанії, але при постановці цілей часто основна увага приділяється ринковим можливостям. Відділ маркетингу був зобов'язаний узгоджувати свої процеси у внутрішньому середовищі з цільовими планами і програмами дій ТОВ "Ле Бутік" по відношенню до зовнішнього середовища.

Оскільки основними цілями діяльності ТОВ "Ле Бутік" були збільшення прибутку та розширення ринку збуту, було побудовано піраміду цілей та визначено завдання проекту, виходячи з поставлених цілей (рис. 2.3). При цьому основним завданням відділу маркетингу було тримати споживача в курсі, постійно відстежувати, що потрібно споживачеві, стежити за діяльністю конкурентів і постійно коригувати внутрішню маркетингову діяльність ТОВ "Ле Бутік" та промо-акції дитячого одягу.

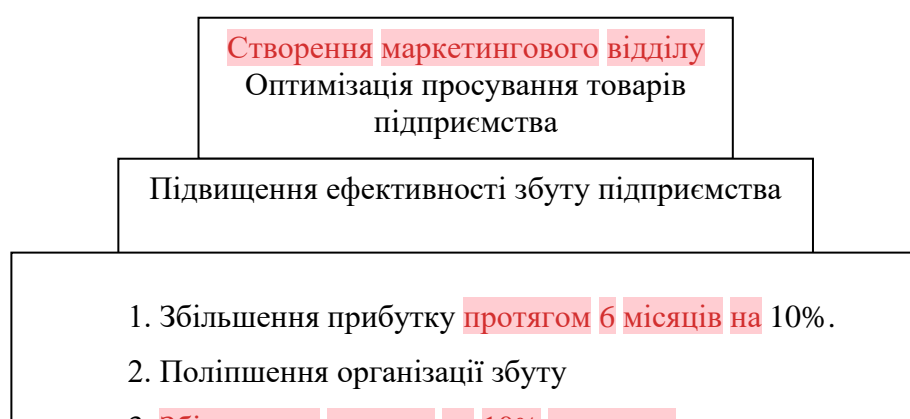


Рис. 2.3. Піраміда цілей ТОВ «Ле Бутік»

Тому першим кроком було визначення цілей, яких необхідно досягти, запровадивши відділ маркетингу в організаційній структурі. (rep.knlu.edu.ua) У цьому випадку генеральний директор виступав у ролі генератора ідей, тоді як HR-менеджер був технічним виконавцем і аналізував кадрову ситуацію в компанії. Він також керував відносинами із зовнішнім середовищем і активно займався підбором співробітників для нового відділу.

Під час 2 етапу реалізації трансформації ТОВ "Ле Бутік" дані, що стосуються трансформації компанії, доводилися до відома співробітників на пленарних зборах. В атмосфері дискусій і дебатів була зроблена попередня оцінка масштабу змін. Одні фахівці комерційного сектору висловлювалися за впровадження змін, інші виступали проти через особисті інтереси, тобто не хотіли ділитися напрацьованою інформацією.

На третьому етапі можливість найму нового працівника викликала розчарування як у юридичного, так і у бухгалтерського персоналу. Юристи

мали розробити документацію для нового відділу та юридично оформити організаційні зміни. На той час бухгалтерія мала постійні проблеми з організацією системи роботи з клієнтами та оформленням документів, що забирало багато часу. Очікувалося, що новий відділ збільшить обсяг продажів компанії, що, на думку головного бухгалтера, значно ускладнить фінансову звітність. Цю проблему було вирішено вирішити шляхом автоматизації бухгалтерського та фінансового обліку.

На етапі 4 виникла нова проблема. Оскільки генеральний директор не був власником товариства з обмеженою відповідальністю "Ле Бутік", питання про реорганізацію компанії мало розглядатися на зборах акціонерів товариства. Плинність кадрів означала, що необхідно було організувати нові робочі місця для працівників та збільшити кількість орендованих офісів. Період окупності цих витрат був невідомий, а стратегічний план компанії не був задокументований, тому процес трансформації деякий час відбувався повільно. На зборах акціонерів генеральний директор переконав компанію в доцільності створення нового департаменту і показав їм підготовлений ним бізнес-план, що включав обґрунтування цих кадрових змін. В результаті акціонери компанії погодилися.

На 5 етапі генеральному директору знадобилися дані для подальшого аналізу, які мав надати HR-менеджер. Були відібрані ключові кандидати на запропоновані посади, а профілі кандидатів, складені за результатами тестування, лягли на стіл генерального директора. Керівник комерційного відділу також брав участь у відборі працівників для відділу маркетингу. Після того, як всі майбутні працівники були затверджені, організація фактично вступила в шостий етап трансформації.

Організаційну структуру маркетингового відділу ТОВ «Ле Бутік» було визначено наступним чином (рис. 2.4)





Рис. 2.4. **Запланована організаційна структура маркетингового відділу** (rep.knlu.edu.ua) ТОВ «Ле Бутік»

На етапі 6 знову було проведено пленарне засідання для представлення нових співробітників.

На останньому, 7-му етапі, відділ маркетингу вже безпосередньо бере участь у досягненні основних цілей компанії. Цей відділ займається дослідженнями для просування продукції компанії та самої компанії на ринку і для кращого задоволення потреб споживачів.

Відділ маркетингу тепер підпорядковується безпосередньо комерційному директору ТОВ "Ле Бутік". Обидва менеджери, які займаються маркетинговою та рекламною діяльністю, підпорядковуються керівнику відділу маркетингу.

Варто також зазначити, що впровадження організаційних змін було поетапним і зайняло один місяць (або чотири тижні), як показано в таблиці 2.7.

Отже, **розробка, реалізація і впровадження проекту зайняла 1 місяць, починаючи з 2 тижня впровадження проекту вже було укладено трудовий договір з працівниками маркетингового відділу.**

Календар планування проекту

Завдання	Період, тиждень	Закінчення	2022р.			
			1	2	3	4
1. Укладання договору з кадровим агентством	1	07.03.2022				
2. Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	1	07.03.2022				
3. Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	12.03.2022				
4. Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка посадових інструкцій	2	15.03.2022				
5. Вибір і надання кабінету для роботи маркетингового відділу	1	22.03.2022				
6. Придбання оргтехніки для роботи маркетингового відділу	1	29.03.2022				

Витрати на впровадження й схему розробки проектів були наступні (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Планування одноразових витрат на проект

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
16.03.22 – 29.03.22	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи менеджерів та начальника відділу:	15000
	Придбання меблів	12000
	Придбання інтерактивної дошки	4500
	Придбання канцелярських товарів	1300
	Оплата послуг кадрового агентства (rep.knlu.edu.ua)	3000
	Всього	35800

Операційні (поточні) підприємства на реалізацію проекту наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Операційні (поточні) витрати, тис. грн.

Стаття витрат	Сума, грн .
Заробітна плата працівників маркетингового відділу (річна)	133200
Інші витрати (прибирання приміщення, електроенергія, Інтернет та ін.): 600 грн. / тиждень = 600*24 тижні	14400
Всього:	147600

Таким чином, на розробку, реалізацію й впровадження проекту було витрачено 183400 грн. (35800 грн. + 147600 грн.) і період в один місяць. (rep.knlu.edu.ua)

2.3. Оцінка готовності персоналу ТОВ «Ле Бутік» до подальших організаційних змін

Запланована програма змін вимагає ретельної оцінки готовності організації та її працівників до змін. Двома важливими аспектами готовності працівників до змін є задоволеність статусом-кво в організації та сприйняття особистого ризику в разі змін. Крім того, існує ще один аспект, який впливає на готовність працівників до змін, а саме очікування працівників щодо заходів, які пропонуються для впровадження змін. Як згадувалося раніше, очікування відіграють важливу роль у процесі сприйняття та дії.

Для початку оцінимо ступінь ризику впровадження організаційних змін у ТОВ "Ле Бутік". Для визначення величини інтервальных оцінок при побудові матриці пропонуємо скористатися шкалою Харрінгтона [Литвак], яка встановлює відповідність між якісною оцінкою (www.economy.nauka.com.ua) параметрів та їх кількісними значеннями і є універсальною (табл. 2.10).

Інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: 0 – відповідає абсолютно неприйнятній величині і-го показника, 1 – ідеальній величині.

Таблиця 2.10

Шкала Харрінгтона

Оцінка	Інтервальні значення показника
Дуже добре	1,00 – 0,80
Добре	0,80 – 0,63
Задовільно	0,63 – 0,37
Погано	0,37-0,20
Дуже погано	0,20 – 0,00

Виходячи із цілей дослідження, при побудові матриці ступеня ризику запровадження організаційних змін досить обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням проведеного експертного аналізу, де оцінки мають значення від 0 до 3, відповідатимуть наступні інтервальні

значення: «високий» – (3 – 1,89), «середній» – (1,89 – 1,11), «низький» – (1,11 – 0,00). Користуючись даними, отриманими під час експертної оцінки, побудуємо матрицю ступеня ризику запровадження організаційних змін в ТОВ «Ле Бутік» в 2022 р. (рис. 2.5).

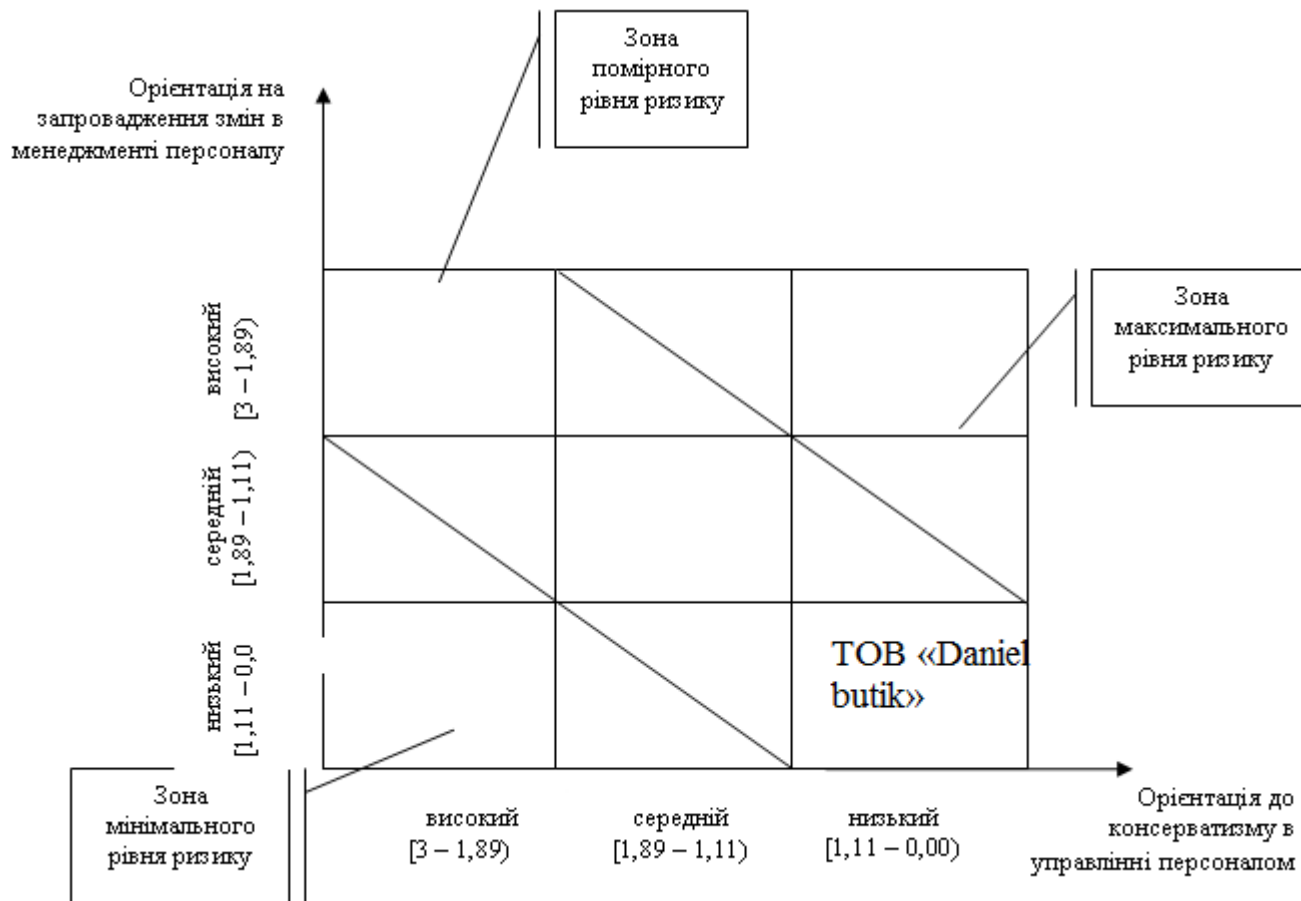


Рис.2.5. Матриця ступеня ризику запровадження організаційних змін в ТОВ «Ле Бутік»

Згідно з даними експертної оцінки, в (www.economy.nayka.com.ua) 2022 р. на ТОВ «Ле Бутік» спостерігається низький рівень орієнтації до консерватизму в менеджменті персоналу. Зокрема, є бажання змінювати сталий порядок дій та не чинити опір можливим новаціям тими, на кого вони направлені. Для оцінки готовності персоналу до змін використовуємо опитувальник Х.Рамперсада. На даний опитувальник ми пропонуємо дати відповіді вищому керівному персоналу ТОВ «Ле Бутік», менеджерам. В структурі персоналу товариства 20 управлінців та керівників. Аналіз готовності персоналу до змін наведений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз готовності персоналу до змін

Галузі для вивчення	Так	В деякій мірі	Ні
1. Вище керівництво підтримує зміни?	3	2	1
2. Ті, хто беруть участь в програмі змін, вважають їх важливими для компанії, корисними?	3	2	1
3. Чи потурбувалися про те, щоб усі ключові постаті брали участь в процесі ухвалення рішень?	3	2	1
4. Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін?	3	2	1
5. Менеджери можуть управляти змінами?	3	2	1
6. Чи приділялася спеціальна увага розвитку нових навичок, які знадобляться працівникам?	3	2	1
7. Чи (studfile.net) проводився аналіз організаційної культури, чи повідомлялося про його результати співробітникам?	3	2	1
8. Чи можна дохідливо пояснити головні причини змін усім, кого вони зачіпають?	3	2	1
9. Чи можна повідомити достатню і ясну інформацію про те, що міняється, чому і які будуть наслідки змін?	3	2	1
10. Чи досить підстав для змін?	3	2	1
11. Чи повідомили усіх співробітників, яких торкнуться зміни, про те, чому вони потрібні?	3	2	1
12. Чи були ретельно зважені усі аргументи "за і проти" змін?	3	2	1
13. Працівники знають про те, що треба буде змінити?	3	2	1
14. Чи є чіткий поетапний план впровадження змін?	3	2	1
15. Чи було приділено спеціальну увагу тим, хто може відчутися "жертвами" змін?	3	2	1
16. Чи уважно ви слухали тих, хто чинить опір змінам, вивчили їх ситуацію?	3	2	1
17. Чи були вирішені проблеми, які виникли в ході минулих змін?	3	2	1
18. Чи проводився бенчмаркінг змін?	3	2	1
19. Вам вдалося здолати страх і недовіру до змін у співробітників?	3	2	1
Всього (балів)			

Чим ближче отримана сума до 60, тим сприятливіша ситуація для змін. Чим вона ближче до 20, тим менше шансів, що зміни пройдуть успішно. Отже, анкетування показало, що ситуація для змін є сприятливою, оскільки 10 управлінців позитивно відповіли на всі поставлені питання та отримали 60 балів, що свідчить про (rep.knlu.edu.ua) високу готовність персоналу та керівництва компанії до змін. 6 опитаних набрали 59 балів, оскільки відповіли на питання «Чи були вирішені проблеми, які виникли в ході минулих змін?» в деякій мірі та 4 опитаних особи отримали 58 балів, оцінка була знижена за негативну відповідь на це ж питання, однак ми можемо не зважати на ці відповіді, оскільки деякі працівники тільки нещодавно працюють в компанії та не володіють інформацією про минулі зміни або ж просто можуть не пам'ятати їх. Більш детально результати опитування наведемо на рис.2.6.

Отже, 50% працівників на 100 % готові до змін, 30% працівників на 98,33% готові до змін та 20 % на 96,67%. Фактично можна стверджувати, що все керівництво та управлінські кадри сприймають зміни позитивно та повністю готові до них.

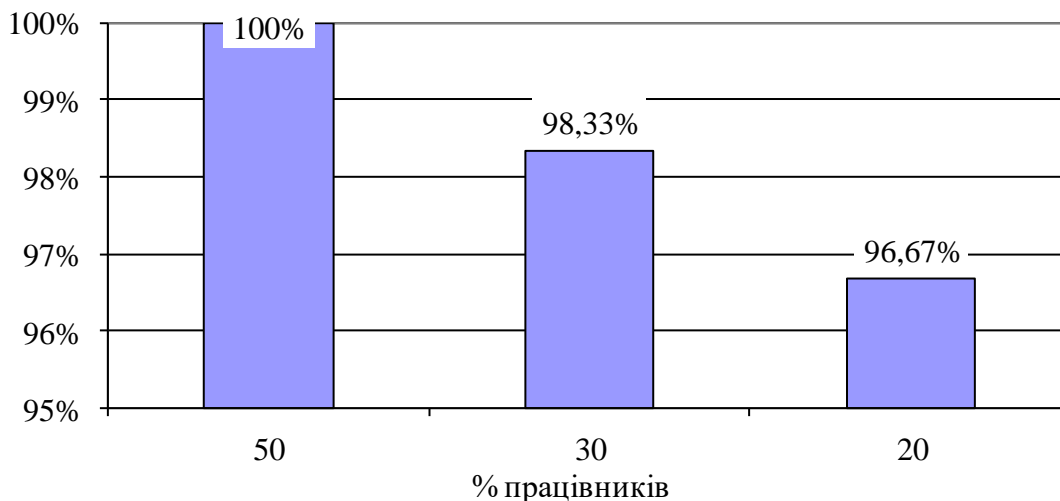


Рис. 2.6. Готовність керівного складу та управлінців до змін, %

Оцінимо готовність до персоналу за методикою Н.А. Бажанової [19, с. 54]. В даному випадку ми запропонуємо керівникам оцінити персонал підприємства, тобто 35 осіб основного складу. Зокрема, шкала оцінки має наступний вигляд (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Готовність до змін, шкала оцінки зі сторони керівників

Рівень	Характеристика
1	2
5	Приносить із зовнішнього середовища нові ідеї, вказує на можливості підвищення ефективності бізнесу. Стимулює шукати нові способи підвищення ефективності роботи. Просуває нові ідеї. Спонукає шукати і знаходити шляхи застосування змін, успішного досвіду інших
4	Звертає увагу на зміни в компанії, ділиться своїм успішним досвідом їх впровадження. Спонукає і залучає інших до впровадження змін, освоєння нового.
3	Володіє інформацією про зміни, що відбуваються на підприємстві. Співвідносить зміни, що відбуваються, зі своєю роботою. Дає можливість іншим розробляти поліпшення. З готовністю бере участь у впровадженні змін
2	Пасивно реагує на нову інформацію про зміни (rep.knlu.edu.ua) і на пропозиції по поліпшенню від інших. Висловлює сумнів у необхідності підвищення ефективності за рахунок змін. Бере участь у впровадженні тільки у рамках наказаного.
1	Ігнорує інформацію про зміни (rep.knlu.edu.ua) і протидіє пропозиціям по поліпшенню від інших. Виконує розпорядження по впровадженню інновацій

ТІЛЬКИ ДЛЯ ЗВІТНОСТІ

Отже, готовність до змін персоналу ТОВ «Ле Бутік» має наступний вигляд, зображений на рис. 2.7.

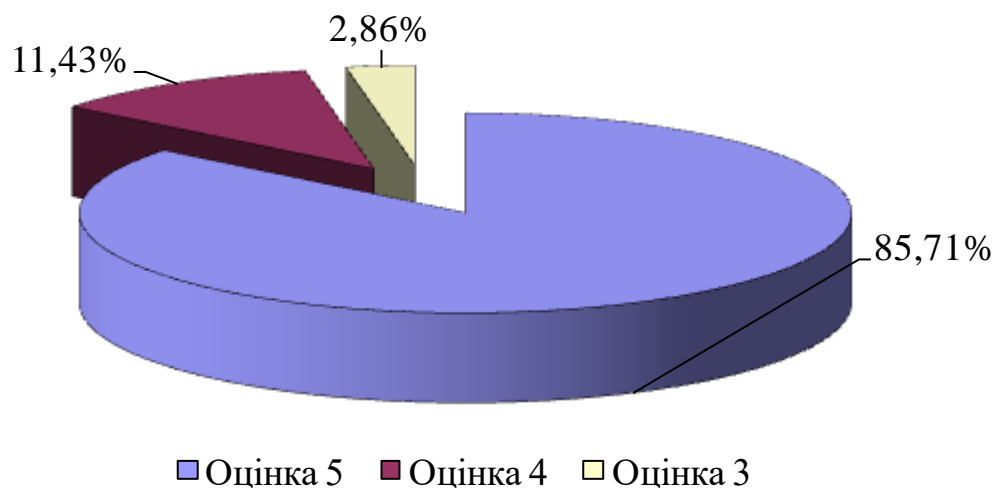


Рис. 2.7. Готовність до змін персоналу за оцінками керівників, %

Отже, ми можемо зазначити, що 85,71% працівників отримали цінку 5, тобто найвищу готовність до змін, тобто 30 працівників ТОВ «Ле Бутік» з 35 всього мають найвищий ступінь готовності до впровадження змін. Вони приносять із зовнішнього середовища нові ідеї, вказують на можливості підвищення ефективності бізнесу, стимулюють шукати нові способи підвищення ефективності роботи, просувають нові ідеї, спонукають шукати і знаходити шляхи застосування змін, успішний досвід інших.

11,43% або ж 4 працівники звертають увагу на зміни в компанії, діляться своїм успішним досвідом їх впровадження. Спонукають і залучають інших до впровадження змін, освоєння нового. 2,86% працівників ТОВ «Ле Бутік» володіють інформацією про зміни, що відбуваються на підприємстві. Співвідносять зміни, що відбуваються, зі своєю роботою. Дають можливість іншим розробляти поліпшення. З готовністю беруть участь у впровадженні змін.

Обидві методики оцінки готовності до змін показали, що і керівництво і персонал ТОВ «Ле Бутік» повністю готові впроваджувати заплановані зміни.

Методологія PCRS (дослідження особистої готовності до змін) успішно використовується для роботи з персоналом в організаціях. Вона виявилася особливо ефективною у подоланні стресових ситуацій, що виникають у зв'язку з інноваціями. Розуміння особливостей опору змінам може допомогти людям захистити себе від стресу в найбільш вразливих ситуаціях. Діагностичний конструкт включає наступні категорії:

- Пасіонарність (означає енергійність, невтомність, високий життєвий тонус)

- Винахідливість (шляхи виходу зі складних ситуацій; здатність знаходити нові варіанти вирішення проблем);

- Оптимізм (великі надії, odnb.odessa.ua) впевненість в успіху, бажання зосередитися на позитивних зрушеннях, намагання зосередитися на можливостях для їх вирішення, а не на проблемах);

- Сміливість (інтерес до нового та невідомого, здатність легко відмовлятися від старих odnb.odessa.ua) навичок); та

- Адаптивність (здатність змінювати плани та рішення, вміння пристосовуватися до нових ситуацій, здатність триматися стільки, скільки вимагає ситуація);

- Впевненість (віра в себе, заснована на власній гідності та силі);

- Толерантність до невизначеності (здатність зберігати спокій у ситуаціях, коли немає конкретних відповідей, стримувати себе, коли суть незрозуміла, коли результат непередбачуваний, коли не поставлені цілі та очікування, коли розпочата робота залишається незавершеною тощо).

Стандартизований підхід до цього тесту визначає, що оцінка менше 21 бала за кожною шкалою свідчить про низький рівень розвитку якості, що вимірюється. Середній рівень розвитку якості (найкращий сценарій) знаходиться в діапазоні 22-26 балів; оцінка 27 балів і вище вважається високим рівнем вимірюваної якості. Сума балів за всіма показниками вказує на рівень готовності до змін: сума балів нижче 154 свідчить про низький рівень готовності до змін, сума балів у діапазоні 154-182 - про середній

рівень, а сума балів вище 182 - про високий рівень готовності до змін.

Таблиця 2.13

Результати тесту за особистісним опитувальником на готовність до змін

Шкали (odnb.odessa.ua)	Керівники (середній бал)	Спеціалісти (середній бал)	Основний персонал (середній бал)
Пристрасність	27	26	26
Винахідливість	26	26	26
Оптимізм	28	27	26
Сміливість	30	28	28
Адаптивність	28	27	27
Упевненість	31	29	28
Толерантність до двозначності	30	28	27
Загальний бал	200	191	188

Результати тестування виявили, що рівень готовності до змін у (odnb.odessa.ua) всіх категорій працівників ТОВ «Ле Бутік» є високим, вони повністю готові до змін. Зокрема, керівники ТОВ «Ле Бутік» набрали найвищу кількість балів – 200, спеціалісти – 191 та основний персонал – 188 балів, однак це також найвищий ступінь готовності до змін.

Отже, ТОВ «Ле Бутік» може з впевненістю впроваджувати організаційні зміни, персонал та керівництво компанії повністю готові до них та не будуть чинити їм опору.

У той же час, дослідження виявило неоднаковий ступінь готовності різних категорій персоналу підприємства до змін, особливо тих, які стосуються реорганізації системи управління та які торкаються змін у функціональних зобов'язаннях працівників.

Тому у подальшому необхідно розглянути заходи, які мають сприяти підвищенню рівня готовності персоналу ТОВ «Ле Бутік» до реорганізації системи управління, у тому числі, з позицій стратегічного управління та відповідних змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ ТОВ «ЛЄ БУТІК»

3.1. Основні проблеми управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»

У ТОВ "Лє Бутік" не можна виключити необхідність періодичних змін. Однак необхідно швидко і чітко реагувати на ці зміни. Усвідомлення ситуації та передбачення того, як вона може змінитися, є цінною якістю керівника ТОВ "Лє Бутік".

Існують фактори, які можуть сповільнити впровадження змін у компанії. Одним з них є опір змінам з боку працівників компанії. Цей опір не є ні дивним, ні патологічним. Це пов'язано з тим, що більшість людей побоюються, що їхній спосіб життя зазнає революційних змін, і мають власні уявлення про те, як впроваджувати зміни. Групи, які стикаються з необхідністю змін, стикаються з тим, що їхні неформальні зв'язки, канали комунікації та поведінкові стереотипи зміняться. Як наслідок, вони з готовністю реагують на голоси опору змінам. Опір з боку таких осіб і груп може бути єдиним, але потужним стримуючим фактором. Загроза, яку становить ця сила, залежить від низки причин, але головною з них є структура та культура компанії.

Щоб ефективно управляти Le Boutique, керівники повинні знайти причини опору змінам.

Найпоширеніші причини опору змінам представлені в таблиці 3.1 [47].

Так, основною причиною опору змінам на організаційному рівні є егоїзм. Це пов'язано з тим, що людині притаманна певна міра егоїзму. За своєю людською природою люди ставлять власні інтереси вище за інтереси організації. Така поведінка не є настільки небезпечною, оскільки є універсальною і природною, але її розвиток може призвести до появи неформальних груп, політика яких полягає в тому, щоб перешкоджати

впровадженню запропонованих змін.

Таблиця 3.1

Найпоширеніші причини опору змінам ТОВ «Ле Бутік»

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри до менеджерів, які викладають план змін	Слухи, плітки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії змін	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або вмінь	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Непорозуміння зазвичай виникають через те, що люди не можуть оцінити наслідки впровадження стратегії. Часто це пов'язано з браком інформації про цілі стратегії та методи її реалізації. Така ситуація характерна для організацій з низьким рівнем довіри до дій керівництва.

Різні оцінки результатів пов'язані з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та працівники можуть по-різному сприймати важливість стратегії для організації або внутрішніх груп. Водночас "стратегі" часто несправедливо припускають, що працівники бачать ті ж переваги (elib.hduht.edu.ua) від реалізації стратегії, що й вони, і що (dspace.mnau.edu.ua) всі володіють відповідною інформацією для визначення переваг реалізації стратегії для організації та кожного працівника.

Деякі люди чинять низький опір будь-яким змінам, побоюючись, що вони не зможуть опанувати нові навички або виконувати нові завдання. Такий опір найчастіше зустрічається при впровадженні нових технологій, методів продажу, звітності тощо.

Багато з перерахованих вище причин опору змінам в компаніях

впливають з людської природи. Однак на них (dSPACE.mnau.edu.ua) також впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні чи негативні наслідки попередніх змін). Люди, які пережили багато непотрібних змін (наприклад, pauci.org) часті, але марні організаційні зміни) або які зазнали шкоди від змін, зазвичай дуже підозрілі. Це дуже важливо, оскільки часто буває так, що нова технологія не підходить для організації.

Причини невдач часто шукають у внутрішньому спротиві, хоча вони можуть бути різними, наприклад, поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам (pauci.org) є лише симптомом, а його причини необхідно виявити та усунути. Опір людей змінам та їхня здатність адаптуватися також залежить від їхніх індивідуальних особливостей. На жаль, і це не дивно, ті, хто найбільше потребує змін, найчастіше чинять їм найбільший опір. Це стосується як окремих людей (як pauci.org) працівників, так і керівників), так і груп, організацій і навіть людського суспільства в цілому.

Щоб зрозуміти, як реагувати на опір, корисно визначити форми опору на наступних рівнях в управлінні Lubtik

- Організаційний рівень
- груповий рівень
- Індивідуальний рівень [47].

Розуміючи, на якому рівні виникає опір і які характеристики він має, керівництво "Любтику" може спрямувати свої зусилля у правильному напрямку. Кожен з цих рівнів має свої особливості опору та впливові способи зменшення опору.

Основні переваги та недоліки різних методів подолання опору змінам представлені в таблиці 3.2 [46].

Успішна реалізація стратегії в організації завжди характеризується вмілим застосуванням цих підходів, часто в різних комбінаціях, і вирізняється двома характеристиками: менеджери використовують ці підходи з урахуванням їхніх переваг і недоліків та реалістично оцінюють

Методи подолання опору змінам

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги (достоїнства)	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо менеджеру вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати йому при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо втягується велика кількість людей
Участь і втягненість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, буде включатися в план зміни	Цей підхід може вимагати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди пручаються змінам через острах проблем адаптації до нових умов	Добре спрацьовує при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу і, проте, зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовців або група явно втрачає щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Найпоширенішою помилкою керівників є використання лише одного або обмеженої кількості підходів, незалежно від ситуації. (archer.chnu.edu.ua)

Це стосується суворих керівників, які часто застосовують примусову силу, менеджерів, орієнтованих на працівників, які завжди намагаються залучити і

підтримати своїх підлеглих, цинічних керівників, які завжди маніпулюють своїми працівниками і часто вдаються до кооптації, розумних менеджерів, які значною мірою покладаються на освіту і комунікацію, і, нарешті, менеджерів-адвокатів, які завжди намагаються домовлятися. Це стосується і менеджерів.

Виходячи з окреслених у цьому розділі проблем у сфері управління готовністю персоналу ТОВ "Ле Бутік" до змін, будуть визначені подальші заходи щодо подолання цих опорів змінам у компанії.

3.2.Пропозиції з удосконалення механізму подолання опору змінам з боку персоналу ТОВ «Ле Бутік»

Перебудова в організації може бути ефективною, якщо користується підтримкою людей, яких (cryptoko.ru) ці зміни зачіпають. Домогтися підтримки людей часом буває дуже складно. Керівництво ТОВ «Ле Бутік» далеко не завжди буває упевнене в тому, що зможе забезпечити необхідну підтримку запланованих змін. Через помилки керівництва навіть існуюча підтримка може перетворитися у свою повну протилежність і заміниться опором; у цій ситуації виправити ситуацію буває важко.

Для (cryptoko.ru) того, щоб підтримати зміни, у пригоді може стати загальний метод одержання підтримки й зменшення опору - запросити людей брати активну участь у всіх етапах змін. Це допомагає створити атмосферу, у якій люди почувають себе «власниками» запропонованих змін: ідея виходить не зверху й не від зовнішньої (cryptoko.ru) особи, а зсередини групи. Якщо справи йдуть погано, група не шукає винуватця на стороні, а вивчає причини й охоче допомагає переглянути пропозиції.

Для того, щоб заручатися підтримкою працівників компанії, керівництву ТОВ «Ле Бутік» необхідно вживати деякі дії й звернути увагу на наступні аспекти:

- залучення уваги до необхідності змін,

- одержання підтримки для конкретних пропозицій,
- формування особистісного складу учасників процесу змін,
- підтримка й створення неофіційної інформаційної мережі,
- облік заперечень проти змін.

Безсумнівно, існує безмежна кількість методів, що дозволяють привернути увагу окремих осіб і груп до необхідності змін. Однак існують два особливо цікавих і перевірених методи.

Найбільш ефективний спосіб залучення негайної уваги - створення атмосфери занепокоєння. (cryptoko.ru) В особливих випадках стан крайнього занепокоєння, безумовно, ефективний - наприклад, будинок дуже швидко звільниться, якщо повідомити, що в нього закладена бомба. Однак практика показує, що тривале використання цього способу звичайно приводить до того, що люди в остаточному підсумку починають ігнорувати такі погрози, особливо, якщо передбачувані події не відбуваються.

Незважаючи на це, мінімальний ступінь занепокоєння ефективний як спосіб зробити людей більш уважними, котрий може діяти довго. Особливо успішна комбінація - використати стан занепокоєння, щоб привернути увагу до конкретних потреб, а потім продовжити вироблення рішень, що відповідають цим потребам. (cryptoko.ru)

Другий метод – двоетапний інформаційний процес, його основна ідея полягає в тому, що зміни приймаються (cryptoko.ru) й ефективно здійснюються в результаті ефекту стимулювання потоку інформації. (cryptoko.ru)

Дані досліджень показують, що люди, які найбільше охоче експериментують, прихильники нововведень, мають певні характеристики. Ці особи, яких називають «ізоляти», часто мають виражену технічну спрямованість, багато читають по своїй конкретній темі, часто відвідують зустрічі й конференції й подорожують для ознайомлення з новими схемами. (cryptoko.ru) Вони можуть вважатися у своїй групі кимось на кшталт «диваків». Як не дивно, вони рідко безпосередньо впливають на інших членів

своєї групи. Проте, за їхньою діяльністю постійно спостерігає другий тип осіб, які мають характеристики, схожі (cryptoko.ru) з «ізолятами», але звичайно через широкі інтереси в інших областях не мають досить вільного часу, щоб експериментувати й глибоко перевіряти нові методи. Цей тип, якого називають «оцінний лідер», має значний вплив у групі й навіть за її межами. Крім того, що він має високу технічну кваліфікацію, він (cryptoko.ru) звичайно займає значний соціальний стан у суспільстві.

У звичайному життєвому циклі прийняття нових методів, нова схема спочатку вивчається разом з іншими можливими варіантами «ізолятом» і відбирається серед інших альтернатив через свою технічну перевагу. На наступній стадії «оцінний лідер» приймає нову ідею, переконавшись, що «ізолят» добре у всьому розібрався. Потім починається «епідемічна» фаза, коли послідовники «оцінного лідера» також приймають новий підхід. Таким чином, при перебудові звичайно робиться акцент на високотехнічних аспектах нового підходу, щоб залучити й переконати «ізолятів» і «оцінних лідерів», які при нормальних умовах повинні допомогти й вплинути на інших членів групи.

Коли увага аудиторії розбуджена, і виник інтерес до змін у цілому, повинно з'явитися бажання розробити конкретні пропозиції. Представляючи інформацію в підтримку вибору даної пропозиції, віддавши їй перевагу перед альтернативними схемами, часто буває необхідно згадати деякі негативні аспекти на додаток до позитивного.

Аналогічно варто представити позитивні й негативні аспекти існуючих або альтернативних схем. Цей метод багатобічного розгляду називають ефектом «щеплення»; він послаблює будь-які зустрічні пропозиції, які можуть виникнути пізніше. (cryptoko.ru) Досвід показав, що ефективно представити інформацію для того, щоб пропозиція «Б» замінила пропозицію «А», можна за наступною схемою:

- представити повний список всіх позитивних і негативних аспектів «Б»;

- згадати про очевидні й реальні недоліки «Б»;
- описати докладно всі недоліки «А»;
- вказати головні позитивні аспекти «А».

Після подання позитивних і негативних аспектів альтернативних пропозицій керівник ТОВ «Ле Бутік» повинен зробити висновок, чому варто прийняти пропозицію «Б», перераховуючи очікувані вигоди, ефективність (тобто його технічну й економічну перевагу) і при можливості приклади успішного застосування.

У процесі здійснення змін потрібно формувати особистісний склад учасників процесу змін, адже навіть у сприятливій ситуації важко контролювати збіговисько або юрбу людей. Маючи справу з окремими особами або невеликими групами, іноді можна використати членів групи для підтримки процесу змін. (cryptoko.ru) Урівноважені, упевнені в собі люди, що володіють певною часткою самоповаги, очевидно, можуть впливати на тих, хто позбавлений цих характеристик. У свою чергу, на людей з відносно високою самооцінкою сильніше діє інформація оптимістичного, а не песимістичного або негативного характеру. Одержати підтримку процесу змін від таких людей менеджер може, залучаючи їхню увагу до очікуваних позитивних результатів. (cryptoko.ru) Тоді вони зможуть підтримати пропозиції менеджера перед групою.

Крім того, потрібно підтримувати неофіційну інформаційну мережу. Інформація про дуже важливі й актуальні питання більше й швидше змінює відносини серед людей, коли (cryptoko.ru) «випадково почута» або просочилася через неофіційні канали, а не повідомляється офіційно. Слухи, що процвітають під час відсутності офіційних повідомлень, звичайно обмежуються неофіційними каналами, і протидіяти їм часто можна, використовуючи ці ж канали. Навіть фундаментальна інформація, що наприклад, стверджує, що майбутнє даної програми або підрозділу дуже невиразне, сильніше впливає на відносини людей, якщо поширюється неофіційно, а не в офіційних повідомленнях керівництва. Іноді, щоб напевно

передати повідомлення, варто використати як офіційні, так і неофіційні канали.

Здійснюючи зміни, важливо вміти справлятися із запереченнями проти них. У цілому супротивників можна класифікувати як «загострюючих» і «урівнюючих». До «загострюючих» належать люди, які задають специфічні, детальні питання, що (www.um.co.ua) стосуються процесу перебудови. Це звичайно щирі супротивники, які хочуть, щоб їх переконали, що пропозиція обґрунтована, і сприймають логічні доводи.

«Урівнюючі» узагальнюють і розширюють розглянуту проблему. Їх звичайно досить важко переконати, тому що їх часто більше цікавить форма власних заперечень, а не зміст.

Заперечення й опір змінам можуть проявлятися в різноманітних формах. Жести, вираз обличчя або завзяті спроби уникнути дискусії по даному питанню з керівником або менеджером можуть відіграти дуже важливу роль і говорити більше, ніж слова. (cryptoko.ru)

Щоб успішно здійснити зміни, менеджерів необхідно вміти справлятися із запереченнями. Якщо заперечення висловлюються в процесі усної дискусії, то керівництву ТОВ «Ле Бутік» варто дотримуватися наступних правил:

1. Насамперед, встановити, хто присутній на зустрічі і які їхні інтереси.
2. Перелічити всі моменти, які необхідно вирішити, і погодити їх із протилежною стороною.
3. Встановити регламент дискусії: чи потрібно винести рішення негайно, а якщо ні, то який строк крайній?
4. Якщо рішення потрібно винести негайно, потрібно детально обговорити всі моменти, даючи учасникам дискусії досить часу для вивчення всіх аспектів і забезпечуючи чітке розуміння кожної деталі.
5. Якщо дискусія носить попередній характер, то деяких моментів можна торкнутися поверхово, щоб дати сторонам час розглянути або переглянути свій підхід або позицію.

6. Підбити підсумок всіх ухвалених рішень або ключових моментів, по яких обидві сторони будуть проводити окремі наради й зустрічі.

7. Якщо необхідно мати додаткову інформацію, то доцільно обумовити, хто, кому і у який строк повинен її забезпечити.

8. Якщо необхідно провести додаткову зустріч, то відразу потрібно призначити її день і час.

Надалі в ході переговорів варто дотримуватися тієї тактики, яка повинна допомогти домогтися найкращих результатів у ситуації, що склалася.

Результати впровадження запропонованих заходів можуть вплинути на всю систему управління персоналом ТОВ «Ле Бутік» та ефективність адміністрування як функціонального напрямку управління підприємством. Тому нижче будуть розглянуті можливі результати впровадження запропонованих вище заходів. у контексті їх впливу на стан персоналу ТОВ «Ле Бутік» та рівень адміністрування окремих управлінських дій.

3.3. Заходи з удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік»

Керівництву ТОВ "Ле Бутік" необхідно приділяти більше уваги питанню системи управління персоналом, особливо в умовах серйозних змін, що відбуваються сьогодні в компанії.

Як відомо, одним із резервів підвищення готовності персоналу до роботи в мінливих умовах є ефективні мотиваційні механізми та вдосконалення систем винагороди. Винагороди відіграють важливу роль у мотиваційних механізмах і задовольняють одну з найважливіших потреб нормальної життєдіяльності людини. Водночас, винагорода може бути мотивуючим фактором лише тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з виконанням роботи. Працівники повинні бути переконані, що існує тісний зв'язок між матеріальною винагородою та їхньою роботою, і в оплаті праці

має бути присутній елемент, що базується на результатах роботи.

Звичайно, мотиваційні механізми винагород відіграють важливу роль, але постійне підвищення рівня винагород не підтримує трудову активність на необхідному рівні і не підвищує продуктивність праці. Такий підхід може бути ефективним для досягнення короткострокового зростання продуктивності. З часом такий тип впливу стає звичним, і односторонній вплив на працівників лише монетарними методами не призведе до довгострокового зростання продуктивності праці. (elar.khnu.km.ua) Однак у контексті впровадження змін він може бути досить ефективним чинником подолання опору працівників.

Розглянемо, зокрема, матеріальний фактор впливу на працівників відділу маркетингу акціонерного товариства "Le Boutique". З огляду на те, що відділ виконує різноманітні завдання, пов'язані з організацією маркетингової діяльності, функції у сфері управління, займає особливе становище і керує не тільки своєю зоною відповідальності, а й суміжними сферами управління (кластеризує роботу відділу), працівникам відділу пропонується заробітна плата згідно зі штатним розкладом та положенням про відділ маркетингу Керівнику відділу маркетингу було запропоновано зарплату на 20% вищу, ніж іншим фахівцям відділу.

Заробітна плата працівників відділу маркетингу наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заробітна плата працівників маркетингового відділу ТОВ «Ле Бутік»

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Маркетинг-менеджер	фіксований	30000	
Менеджер з реклами	фіксований	30000	
Начальник маркетингового відділу	фіксований	35000	
Всього по окладу			95000
	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Маркетинг-менеджер	+15%	4500	
Менеджер з реклами	+15%	4500	
Начальник маркетингового відділу	20%	7000	

Всього по надбавці		16000
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 95000+16000	111000
	ФОП на рік (грн.): 111000 *12 місяців	1332000

Наступним резервом підвищення готовності персоналу до роботи в мінливому середовищі ТОВ "Ле Бутік" є вдосконалення організації праці, що включає в себе постановку цілей, розширення виробничих функцій, збагачення робочих місць, виробничу ротацію, гнучкий графік і поліпшення умов праці. Цілепокладання означає, що правильно поставлені цілі стають мотиваційним інструментом для працівників, формуючи у них орієнтацію на їх досягнення. Розширення виробничої функції означає урізноманітнення роботи працівників, збільшення кількості завдань, які виконує один працівник, тим самим подовжуючи робочий цикл одного працівника та підвищуючи інтенсивність праці.

Цей підхід є кращим, коли працівники неповністю зайняті і хочуть розширити сферу своєї діяльності, в іншому випадку він може призвести до сильного опору з боку працівників. Збагачення праці означає надання роботи, яка дає можливість для зростання, творчості, відповідальності та самореалізації, а також включення в роботу конкретних функцій планування та контролю якості. Покращення умов праці - одне з найактуальніших питань сьогодення. Умови праці є не тільки необхідністю, але й стимулом працювати з певною ефективністю і можуть бути як фактором, так і наслідком певної продуктивності та ефективності праці. Тривала робота в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах може призвести до того, що люди не зможуть або не захочуть належним чином організувати своє робоче місце, а правильна організація робочого місця може сприяти підвищенню продуктивності праці.

Le Boutique також готовий вдосконалювати систему соціальних пільг і гарантій, щоб краще підготувати персонал до роботи в мінливому середовищі. Ця система є особливо важливою і доповнює виконання зобов'язань, традиційно пов'язаних із заробітною платою. Кошти, що виділяються на соціальні та побутові потреби працівників, призначені для

задоволення найнеобхідніших потреб, які є важливими для працівника і які в іншому випадку довелось б оплачувати самому працівникові. При цьому важливо враховувати той факт, що, окрім задоволення цих потреб, вони також мають психологічний вплив на працівника. Іншими словами, на працівників впливають додаткові мотивації, сила яких залежить від того, наскільки вони впевнені в отриманні цих благ понад середню норму.

Важливою є також роль, яку відіграє організаційна культура у впровадженні змін у компаніях. Якщо потенціал для змін є важливою частиною організаційної культури, легше **йти в ногу з розвитком навколишнього середовища та ефективно змінюватись.**

Наступні характеристики організаційної культури створюють сприятливі умови для запланованих змін:

- **Прийняття необхідного темпу змін;**
- **Прийняття необхідного темпу змін; (stud.com.ua)** зміни, засновані на творчій активності людей;
- Фокусування змін на пріоритетних цілях;
- вища винагорода за раціоналізацію та зміни [46].

Темп змін у компанії має бути важливим для її працівників. Наприклад, компанії з високими технологіями **в галузі електроніки працюють в атмосфері (stud.com.ua)** постійних змін. Однак люди, які там працюють, добре розуміють, що такі зміни неминучі.

У багатьох інших організаціях темп змін не такий високий. Кожна організація повинна визначити оптимальний темп змін у своїй галузі та забезпечити, щоб працівники прийняли його як один із базових. У той же час, розвиток і стабільність повинні бути збалансовані, щоб запобігти змінам заради змін.

Необхідно також приділяти увагу вираженню креативності співробітників. Це потрібно на всіх рівнях управління і для всіх категорій працівників. Коли цей принцип застосовується, кожен в організації відчуває, що його пропозиції щодо змін вітаються і сприймаються серйозно.

Пропозиції та плани змін стосуються не лише вищого керівництва. Існують механізми для збору та розгляду таких пропозицій від керівників, спеціалістів та працівників, включаючи систему подання пропозицій.

Керівництву необхідно впроваджувати отримані ідеї та реагувати на найбільш доречні пропозиції від працівників. Люди можуть допомогти компанії там, де це найбільше потрібно, не витрачаючи ресурси даремно, знаючи, в чому зацікавлене керівництво і де їхня робота може бути покращена. Однак, кожна цікава ідея повинна бути досліджена, навіть якщо вона не є пріоритетною сферою.

Як окремі особи, так і команди повинні позитивно ставитися до змін і знати, що корисно постійно шукати зміни, які принесуть користь організації.

Інновації та креативність можна стимулювати фінансовими винагородами, суспільним визнанням, просуванням по службі, цікавішою роботою, можливостями навчання та розвитку. З іншого боку, люди повинні розуміти, що консерватизм і опір інноваціям та змінам не є виправданими.

Відносини та групові норми, які складають організаційну культуру, формуються роками, і їх важко змінити після встановлення. Однак на них можна впливати і, зрештою, змінити. Тому, якщо організаційна культура є головною перешкодою для реструктуризації і не надихає на неї в умовах, що постійно змінюються, керівництву слід зосередити свої зусилля насамперед на організаційній культурі компанії.

Тому система заходів щодо подолання опору персоналу ТОВ "Ле Бутік" змінам, ініційованим керівництвом компанії та спрямованим на організаційні та функціональні зміни, включає в себе

1. забезпечення мотивації до змін. Цей етап передбачає формування у персоналу ТОВ "Ле Бутік" почуття незадоволеності існуючим станом речей, формування системи винагороди, що підтримує зміни, застосування формальних і неформальних стимулів.

2. 2. розвиток людських ресурсів: це передбачає оцінювання працівників для визначення того, яких знань та навичок їм бракує, а також

проведення тренінгів для персоналу ТОВ "Ле Бутік" з метою надання їм нових знань та усвідомлення необхідності їх набуття в результаті змін.

3. 3. сформувати організаційну культуру шляхом визначення місії, основних цілей ТОВ "Ле Бутік" і стратегій досягнення цих цілей і завдань; сформулювати і розробити основні заходи щодо інтеграції та розвитку бажаних цінностей і моделей поведінки; оцінити негативні риси культури, що склалася в колективі; усунути всі очевидні недоліки 3. визначити основні кроки, які необхідно зробити для усунення очевидних недоліків; 4. розробити ефективну комунікаційну політику

4. реалізація ефективної комунікаційної політики. Система цих заходів повинна включати формування чіткого уявлення про майбутній стан ТОВ "Ле Бутік" і донесення його до співробітників, формування загального уявлення про цілі, формування загального уявлення про методи їх досягнення, роз'яснення кожному позитивних результатів змін, систему зворотного зв'язку Формування системи зворотного зв'язку повинно включати в себе.

Ще одним заходом подолання опору змінам з боку працівників ТОВ "Ле Бутік" має стати організаційна культура, яка повинна включати притаманну компанії систему цінностей, загальні принципи ведення бізнесу, традиції компанії та особливості її життєдіяльності, специфічні норми міжособистісних відносин та кадрової політики, офіційне корпоративне кредо та неформальним кредо співробітників.

Одним із способів подолання опору є інформування працівників ТОВ "Ле Бутік" про зміни, щоб вони знали, що відбувається, і розуміли, як це впливає на їхню роботу. Висвітлення процесу змін можна здійснювати шляхом публікації інформації у внутрішній газеті та на внутрішньому веб-сайті, розсилки інформаційних бюлетенів, організації відкритих семінарів та підбиття підсумків кожного з них. Крім того, керівництво ТОВ "Ле Бутік" повинно безпосередньо спілкуватися з працівниками та надавати інформацію про те, що потрібно зробити, чому і як відбуваються зміни.

ВИСНОВКИ

Дослідження готовності персоналу до роботи в мінливому середовищі дозволило зробити наступні висновки.

Організації, які хочуть вижити в умовах постійного прогресу і бути лідерами серед своїх конкурентів, повинні реагувати на зміни в навколишньому середовищі, ефективно впроваджуючи зміни в самій організації. Зміни - це різні види інновацій (зміни в організаційних цілях, структурах, обладнанні, технологічних процесах і дизайні продукції), які можуть бути вміло поєднані з різних напрямків, запобігти стагнації та забезпечити ефективне використання всіх наявних ресурсів.

Аналіз літератури також показав, що не існує чіткої класифікації організаційних змін. Оскільки діяльність організації залежить від впливу різних факторів, було запропоновано класифікацію організаційних змін відповідно до факторів, що впливають на організацію. Так, залежно від рівня впливу на організацію (ena.lpnu.ua) можна виділити а) мікроекономічні фактори, що впливають на рівні підприємства (цілі, структури, проблеми, технології, працівники, ресурси, сторони, постачальники, споживачі, конкуренти тощо); б) макроекономічні фактори, що впливають на рівні галузі або держави (законодавчі акти, органи державної влади, економічна в державі система відносин, стан економіки, міжнародні події, міжнародне середовище, НТП, політична ситуація, соціокультурна ситуація, особливості міжнародних економічних відносин тощо).

Управління змінами - це процес (ena.lpnu.ua) безперервного коригування напряму діяльності організації та модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Потреба в управлінні змінами в організації пов'язана з невідповідністю між потребами та процесами управління, зумовленими функціональним середовищем організації. У сучасних умовах причинами змін у вітчизняних організаціях є фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому процес управління змінами у вітчизняних

організаціях включає такі етапи: визначення потреби в змінах, визначення цілей змін, вибір тактики змін, визначення потенціалу змін, створення умов для змін, визначення підрозділів і людей для впровадження змін, вибір методів змін, впровадження змін, оцінка змін. В.

Готовність персоналу компанії до змін являє собою рівень обізнаності працівників через їх сприйняття сутності та наслідків впровадження інновації, а також рівень їх зацікавленості в результатах впровадження інновації.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ "Ле Бутік". Це мережа магазинів дитячого одягу, трендсеттер дитячої моди на українському ринку, з унікальним стилем. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ "Ле Бутік" показує, що фінансове становище компанії є надзвичайно стабільним. Компанія не залежить від зовнішнього фінансування і є платоспроможною. Рівень рентабельності компанії досить високий.

Зміни в ТОВ "Ле Бутік" зазвичай впроваджуються поетапно. В даній роботі етапи впровадження змін в компанії розглядаються на прикладі **зміни організаційної структури (ena.lpnu.ua)** ТОВ "Ле Бутік" (створення нового відділу компанії "Маркетинг"). Так, на першому етапі було обговорено ідею створення відділу та визначено цілі, яких має досягти компанія завдяки впровадженню відділу маркетингу в організаційну структуру. На другому етапі дані, що стосуються змін у компанії, були доведені до відома співробітників на загальних зборах. На третьому етапі проект створення відділу маркетингу був узгоджений з керівниками середньої ланки компанії. На четвертому етапі проект створення відділу маркетингу був узгоджений з топ-менеджерами компанії, тобто акціонерами компанії. На п'ятому етапі було здійснено набір працівників для відділу маркетингу. На шостому етапі були проведені загальні збори для представлення нових співробітників. На сьомому етапі відділ маркетингу взяв безпосередню участь у досягненні ключових цілей компанії.

Інтегроване управління змінами в ТОВ "Ле Бутік" не набуло широкого

застосування. Сучасна концепція трансформаційного менеджменту також, на жаль, не є пріоритетною в компанії. Співробітники ТОВ "Ле Бутік" мало підтримують зміни. Організаційна культура потребує реформування, щоб забезпечити фундаментальні цінності культури змін.

Важливою передумовою підвищення ефективності ТОВ "Ле Бутік" є забезпечення синхронізації між побудовою організаційної структури та формуванням культури, особливо в нинішніх умовах, що характеризуються становленням інформаційного менеджменту та створенням гнучких організаційних форм.

У ТОВ "Ле Бутік" відсутня інформаційна система для підтримки управління змінами. У зв'язку з (ena.lpnu.ua) цим рівень залучення фахівців і співробітників до процесу управління змінами в компанії є низьким. Методи та інструменти управління змінами в ТОВ "Ле Бутік" використовуються недостатньо широко. Хоча керівництво компанії усвідомлює необхідність їх впровадження.

Управління людськими ресурсами в ТОВ "Ле Бутік" в період організаційних змін не базується на ефективних методах. Індивідуалістичний та жорсткий підхід до управління людськими ресурсами в період змін є широко розповсюдженим. Це свідчить про те, що керівництво компанії не усвідомлює важливості людських ресурсів для розвитку компанії.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Співробітники ТОВ "Ле Бутік" оцінили свою готовність до роботи в умовах, що змінюються. Всі співробітники, яких безпосередньо торкнулися зміни, були добре підготовлені до змін, а будь-які хибні уявлення або опір змінам були вирішені до їх впровадження. Керівництво ТОВ "Ле Бутік" також продемонструвало найвищий рівень готовності до впровадження нового середовища та роботи в ньому.

Не викликає сумнівів і необхідність регулярних змін у ТОВ "Ле Бутік". Однак існують і фактори, які гальмують впровадження змін у компанії. Одним з них є опір змінам серед працівників компанії. Для того, щоб ефективно управляти ТОВ "Ле Бутік", керівництву компанії необхідно знайти причини опору змінам. Найпоширенішими з них є егоїстичні інтереси, нерозуміння цілей і стратегії змін, різні оцінки результатів впровадження стратегії змін, низька толерантність до змін.

Щоб зрозуміти, як реагувати на опір, керівництву компанії також корисно визначити форми опору на різних рівнях: організаційному, груповому та індивідуальному. Розуміння того, на якому рівні виникає опір і як він характеризується, дозволить керівництву ТОВ "Ле Бутік" спрямувати свої зусилля у правильному напрямку. Крім того, універсальними методами подолання опору є інформування та комунікація, участь та залучення, допомога та підтримка, переговори та домовленості, маніпулювання та кооптація, а також явний та неявний примус.

Зміни в організаціях також можуть бути ефективними, коли вони підтримуються тими, на кого ці зміни впливають. Керівництву Le Boutique L.L.C. необхідно взяти певних заходів, щоб заручитися підтримкою працівників: привернути увагу до необхідності змін; заручитися підтримкою конкретних пропозицій; сформувати персональну структуру учасників процесу змін; підтримувати і розбудовувати неформальні інформаційні мережі, враховувати заперечення проти змін. Керівництву компанії також

варто пам'ятати, що роль, яку відіграє організаційна культура у впровадженні змін в компанії, також є важливою. Якщо потенціал для змін є важливою частиною організаційної культури компанії, їй буде легше йти в ногу з розвитком зовнішнього середовища та ефективно змінюватись.

Реалізація процесу організаційних змін в ТОВ "Ле Бутік" була б неможливою без системи мотивації компанії, включаючи створення і зміцнення ефективних прав власності, корпоративного прийняття рішень, пільг і відповідальності, мотивації персоналу і корпоративної культури. Все це вимагає реформування внутрішнього середовища ТОВ "Ле Бутік" відповідно до його стратегічних цілей.

У цьому документі рекомендовано низку стратегічних заходів, які необхідно впровадити в рамках ТОВ "Ле Бутік" за такими об'єктами: системи прийняття рішень, відповідальності та інтересів, структури власності та влади, системи мотивації та навчання **персоналу, корпоративна культура, системи управління, системи управління людськими ресурсами** (elar.kpnu.edu.ua) та системи досліджень, маркетингові та комерційні системи, фінансові та інвестиційні системи, виробничі системи.

При розробці стратегічного плану та альтернативних варіантів управління організаційними змінами в підрозділах ТОВ "Ле Бутік" доцільно впровадити запропонований комплекс заходів у практику компанії. Сформований набір показників може слугувати індикаторами впровадження процесу організаційних змін в компанії.