

Опубліковано: Шостак І.В. Опір змінам в організаціях в умовах пандемії / Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ. 2020. С. 91-93.

ОПІР ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Інна Віталіївна Шостак,

канд. іст. наук, доцент кафедри політології та національної безпеки Національного університету «Острозька академія»

Постановка проблеми: Сучасні організації постали перед проблемними викликами, які ще два-три роки тому було важко уявити. Пандемія, карантин, дистанційна робота – це те, що стало ознакою сьогодення, і що змусило організації різного рівня в усіх сферах життєдіяльності адаптуватися до нових вимог і впроваджувати зміни, як реакцію на ці виклики і вимоги.

Ще не достатньо часу пройшло, щоб ми могли оцінити ефективність діяльності організацій після запровадження змін, однак уже можемо прослідкувати як ці зміни сприймалися і сприймаються працівниками і який опір вони викликали. Тому **метою** даного дослідження було теоретико-логічним шляхом з'ясувати, яким викликам доводиться протистояти на шляху впровадження вимушених змін в організаціях, передусім щодо запровадження праці віддалено.

Основні результати

Г. Кауфман, як відмічає Р. Холл, наголошує на тому, що не важливо якими є зміни – добрими чи поганими, прогресивними чи консервативними, корисними чи шкідливими – вони завжди будуть зустрічати опір, завжди будуть стримуючі сили [5].

На думку Р. Холла, організації за своєю природою – консервативні, здійснюють супротив змінам, тому організація формує у своїх членів вміння працювати відповідно до системи. Тому працівник стає потенційним джерелом інерції, оскільки його відбирають і навчають для того, щоб робити те, що робили раніше, і так, як робили раніше. Особливо така тенденція до інерції більш проявляється у великих і старих організаціях через уніфікацію персоналу. З іншого боку, організації обмежують потенціал для змін. Наприклад, тормозять ініціативність активних членів організацій. Сильний опір організацій до змін, незалежно від того бажані вони чи ні, є джерелом соціальної стабільності. Тому соціальну стабільність можна вважати головним результатом існування організацій [5]. Але при цьому не можна уявити організацію, яка б за час свого існування не переживала зміни.

Із двох видів організаційних змін: планових (стратегічних) та ситуаційних (динамічних), зрозуміло, що нинішня ситуація із пандемією, викликала до появи саме ситуаційні зміни. Вони є незапланованими, незалежними від волі керівництва, але визначають майбутній розвиток організації. Ці зміни

показують, як організація адаптувалася до нових умов (є як загрозливими, так і відкривають нові можливості) і як протистоїть ризикам як у сфері ефективності діяльності, так і щодо безпеки та здоров'я працівників [3].

Для ефективного керування змінами необхідно зрозуміти опір, який виникає у ході їх впровадження. Слід шукати відповіді на питання: чому підлеглі протидіють змінам та як цей опір подолати. Причиною опору змінам може бути не сама зміна, а тактика її впровадження: примус, маніпулювання, переконання (наприклад, не аргументовані), залучення (наприклад, лише окремих працівників). Серед причин опору змінам дослідники виділяють і ми погоджуємося: невизначеність; нереалістичні вимоги; особиста зацікавленість окремих працівників, навіть з числа керівників, у збереженні існуючого стану речей; нерозуміння доцільності; відсутність зворотного зв'язку; недостатня поінформованість. Адаптація працівника до дистанційної форми роботи залежить не лише від самого працівника, його вмінь і навичок, психологічної готовності до роботи в нових умовах. Робота вдома частіше і швидше може призвести до вигорання, адже працівник переходить на дистанційну форму не з власного бажання, а як вимушений факт. Працівник може переживати паніку через ріст захворюваності, страх. Людина позбавляється звичної комунікації із колегами. Також дуже явною стала проблема цифрової нерівності у різних місцевостях країни, у т.ч. щодо доступу до Інтернету, не рідкістю виявилася проблема відсутності світла для виконання робочих завдань. Тому погоджуємося із думкою дослідників С. Дзяни, Р. Дзяного про те, що «для вирішення проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких їхня поведінка природним чином буде відповідати меті зміни, забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального та морального стимулювання» [3, 4, 7].

2020 рік приніс значні зміни: було перенесено значну кількість ділової активності у віртуальний світ, масове запровадження дистанційної роботи, розширення сфери послуг, де не потрібен особистий контакт, збільшення роботизації виробничих процесів тощо.

На початках робота онлайн сприймалася досить неадекватно, як щось цікаве, що економить час, адже не потрібно витратити час на дорогу до офісу і назад, можна собі самостійно облаштувати зручне і комфортне робоче місце. Однак сьогодні можемо констатувати: насправді часу йде в рази більше; знижується продуктивність роботи; є багато відволікаючих факторів; для керівників важче організувати роботу підлеглих, коли вони у себе дома. Робота онлайн робить нас більш публічними через трансляцію заходів у реальному часі. Проблеми керівників при дистанційній роботі: відсутність досвіду керівництва онлайн роботою підлеглих, для багатьох підлеглих важко звикнути працювати дома чи підвищувати кваліфікацію онлайн, втрата відчуття приналежності до колективу, командного духу [1, 6, 7].

Поради, які допоможуть стримати опір дистанційній роботі. Перше – це відповідно облаштоване робоче місце. По-друге, бажано дотримуватися того ж

графіку роботи. По-третє, особисте і робота мають біти розділені, відділені, тому мінімізуйте вплив відволікаючих факторів. Важливим є вміння до самоорганізації. Доречним буде пригадати «закон Паретто» про те, що 80 % результату ми досягаємо за 20 % часу, який витрачаємо на його досягнення [7].

Ефективність віддаленої роботи і подолання опору можливі за умови налагодження ефективної взаємодії між членами команди, чіткого визначення каналів комунікації (телефонний режим, електронна пошта, платформи для обміну інформацією тощо), використання відеоконференцій як тимчасового заміника живому спілкуванню, конкретних часових рамок онлайн спілкування без порушення меж робочого часу [7].

Висновок. Нинішні організаційні зміни зумовлені факторами зовнішнього середовища. Вони стали критичними для більшості організацій. Дистанційна робота буде ефективною за умови, коли керівники зможуть створити належні умови для цих змін, а працівники налаштуються на сприйняття їх необхідності.

Список використаних джерел:

1. Адаптація громадянського суспільства
<https://engage.org.ua/spetsialnyj-vypusk-novyn-prohramy-doluchajsia-2/>
2. Глухов В. Отбор и разработка нововведений: стратегия и тактика
<http://www.elitarium.ru/novovvedenie-strategiya-koncepciya-issledovanie-razrabotka-rezultat-ocenka-proizvodstvo-cennost-rynok/>
3. Дзяна С., Дзяний Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. 2013. Вип. 34. С. 31-40.
4. Повернення до роботи в нових умовах
<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html>
5. Холл Р. Организации: структуры, процессы и результаты. Москва, 2005. 468 с.
6. Як борються з Covid-19 у світі: варіанти урядових рішень
<http://icps.com.ua/yak-boryutsya-z-covid-19-u-sviti-varianty-uryadovykh-rishen/>
7. Як ефективно організувати дистанційну роботу вашої команди в період карантину і не втратити продуктивність <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vratyaty-produktyvnist/>