

О. В. Заїтова, асистент,
Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

ОПІР ЗМІНАМ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. В статті розглянуто основні функції та види опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів, перераховано суб'єкти, що чинять опір, досліджено їхню мотивацію, виділено фактори, що посилюють опір та запропоновані заходи, що дозволяють попередити цей феномен на українських підприємствах та успішно подолати його.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Опір змінам, суб'єкти опору змінам, функції опору змінам, причини опору змінам, фактори, що посилюють опір змінам, стадії прийняття змін, заходи для подолання опору змінам.

Значна увага українських та закордонних дослідників присвячена правовим, економічним та організаційним проблемам розвитку людських ресурсів на підприємствах. У той же час, на нашу думку, опір змінам з боку працівників є ключовим фактором, що гальмує досягнення керівників та урядів у вирішенні цих питань. Якщо персонал не розуміє змісту, необхідності, переваг та перспектив змін, що відбуваються, навіть досконала система розвитку людських ресурсів не дасть бажаного результату. З іншого боку, багато керівників підприємств та менеджерів з персоналу самі чинять опір змінам у сфері розвитку людських ресурсів через фінансові обмеження та особисті переконання. Таким чином, ми виділяємо три типи проблемних чинників, на які хочемо спрямувати нашу увагу протягом дослідження:

- 1) керівництво втілює необхідні зміни у сфері розвитку людських ресурсів — персонал чинить опір;
- 2) персонал прагне змін у сфері розвитку людських ресурсів — керівництво чинить опір;
- 3) як керівництво, так і персонал не бажають змін у сфері розвитку людських ресурсів та чинять їм опір.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

По-перше, опір змінам як управлінський феномен, розглянутий у вигляді окремого розділу більшістю авторів закордонних та українських підручників з менеджменту (М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, Р. Гріфіном, В. Яцурою, О. Є. Кузьміном, О. Г. Мельником) та стратегічного управління (З. Є. Шершньовою,

С. В. Оборською, О. С. Віханським). Проте їх рекомендації є досить загальними і не адаптованими до специфічної проблеми розвитку людських ресурсів на підприємствах.

По-друге, у переважній більшості загальних видань з управління персоналом такий окремий розділ і детальна увага до означеної проблеми, на наше здивування, відсутня (О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, В. В. Травін, В. А. Дятлов, Б. М. Генкін, С. В. Шекшня, В. А. Савченко, П. Форсіф). Дослідники, праці яких присвячені виключно окремим аспектам розвитку людських ресурсів — тренінговим технологіям, методиці викладання економічних дисциплін, ситуаційній методиці навчання — мають необхідний розділ, проте він присвячений лише анонсованій темі (Г. О. Ковальчук, О. Сидоренко, В. Чуба).

По-третє, у виданнях, що цілком присвячені управлінню змінами, проблема часто розглядається у загальному вигляді, без конкретних рекомендацій щодо процесу розвитку людських ресурсів на підприємствах (О. Ніжельська, С. Бішоп, Д. Тейлор, Г. Каніщенко, П. Плошайський). Найкращим із доступних на сьогоднішній день видань цієї групи вважаємо книгу Е. Кемерона та М. Грін, яка стосується управління змінами, проте багато уваги приділяє розвитку людських ресурсів.

Метою даної статті є дослідження феномену опору змінам у контексті розвитку людських ресурсів з урахуванням західного досвіду і специфіки функціонування українських підприємств.

Основними завданнями статті виступають:

- класифікація видів опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах;
- виділення позитивних та негативних функцій опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах;
- ідентифікація головних суб'єктів, що чинять опір змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах;
- систематизація основних причин опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах;
- визначення факторів, що посилюють опір змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах;
- демонстрація заходів для успішної профілактики опору змінам та його подолання в процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах.

На думку Р. Гріфіна та В. Яцури, організаційна зміна є будь-якою модифікацією певної частини організації [9, с. 263], у нашому випадку — системи розвитку людських ресурсів на підприємстві. Важливим для розуміння теми є погляд Бьюкенена та

Хажинські, які вважають навчання процесом набуття знань через досвід, що призводить до змін у поведінці [10, с. 25].

О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник зазначають, що певний опір змінам існує в будь-якій організації [8, с. 159]. Розглянемо погляди експертів на класифікацію змін та видів опору змінам, тримаючи фокус на процесі розвитку людських ресурсів на підприємстві. На нашу думку, зміни можна поділити за наслідками на позитивні та негативні, за терміном дії — на короткострокові та довгострокові.

Е. Кемерон та М. Грін класифікують зміни на еволюційні та революційні, щоденні та одноразові, поверхневі та глибокі [10, с. 67]. З. Є. Шершньова та С. В. Оборська виділяють індивідуальний, груповий опір та опір системи [5, с. 337—339]. Вони підкреслюють, що у кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі. Експерти зазначають, що зміни зазвичай зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, вони можуть бути як запланові, так і ситуативні.

Розглянемо функції опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах. Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко та М. В. Артюшина підкреслюють, що опір змінам при розвитку людських ресурсів має дві спротилегні функції [1, с. 271]. З одного боку, негативну, так як через опір працівниками не засвоюються потрібні знання, навички, моделі поведінки. Але з іншого боку, позитивну, це своєрідний захисний механізм, фільтр, що допомагає працівнику бути відкритим для корисної інформації та незалежним від абстрактної інформації. Слід зазначити, що переважна більшість експертів розглядають опір як звичайне нормальне явище, природню реакцію людей, своєрідний захисний механізм, але деякі дослідники взагалі не дають оцінку цьому феномену.

На нашу думку, суб'єктами опору змін у процесі розвитку людських ресурсів можуть бути як наймані працівники, так і керівники всіх рівнів і сфер, включаючи менеджерів з персоналу, як клієнти, так і партнери (акціонери, постачальники, дистриб'ютори). В той же час, як суб'єктами опору змінам можуть виступати як окремі індивіди, так і цілі групи.

Розглянемо типову мотивацію суб'єктів опору змінам або поширені причини опору, щоб знайти заходи для їх подолання. Дослідники Р. Гріфін та В. Яцура вважають основними причинами опору змінам наступні [9, с. 250—251]:

- невизначеність ситуації;
- загроза власним інтересам;
- різне ставлення до змін.

Експерти у сфері тренінгових технологій Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко та М. В. Артюшина додають до переліку джерел опору змінам таку складову, як брак попередньої підготовки учасників змін [1, с. 270]. Вони виділяють наступні симптоми опору: захист, характерними проявами якого є відстороненість або негативна налаштованість; раціоналізація або пошук доказів для пояснення і виправдання своїх минулих та поточних дій; відоме заперечення актуальності, потреби та корисності нового матеріалу; байдужість учасників змін.

У процесі дослідження ми помітили, що більшість причин опору, які виділяють експерти, повторюються і переліки причин деяких авторів можна суттєво скоротити, якщо узагальнити схожі причини.

Нас також зацікавили фактори, що посилюють силу індивідуального опору змінам у процесі розвитку людських ресурсів на підприємствах. З. Є. Шершньова та С. В. Оборська відносять до них такі [5, с. 337]:

- низький рівень посади працівника в організації;
- низький рівень освіти працівника;
- низький авторитет працівника у колективі;
- різницю між посадою та авторитетом працівника у колективі до та після проведення змін;
- розрив між реальністю та сприйняттям (розумінням) змін.

Серед факторів, що впливають на силу опору групи, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська виділяють наступні [5, с. 339]:

- порушення групових цінностей та норм;
- характер та масштаб загрози владі групи в організації, ступеню її впливу на рішення;
- розрив між характеристиками моделі, що будується, та очікуваннями групи.

Дослідниці підкреслюють, що опір групи буде завжди більш агресивним та сильним, ніж опір окремого працівника. На думку З. Є. Шершньової та С. В. Оборської опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити зміни [5, с. 339]. Вони виділяють опір перевантаженню та опір через некомпетентність.

Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко та М. В. Артюшина виділяють наступні фактори, що посилюють опір змінам [1, с. 271]:

- потенційна загроза особистій самооцінці;
- порушення психологічної безпеки;
- високий ступінь новизни інформації;

- вік, стереотипи та звички;
- рівноправний статус (з тими, хто проводить зміни);
- наявність напружених складних стосунків у групі.

Сенге виділяє наступні типові причини опору змінам [10, с. 147]:

- відсутність часу на поступове введення змін;
- відсутність допомоги, навчання та підтримки;
- відсутність віри у те, що результат виправдає зусилля працівників;
- співробітники не бачать підтвердження нових цінностей у поведінці самих менеджерів.

Дослідники у галузі медицина та менеджменту, а саме Кублер-Рос, Адамс, Хеймс та Хопсон виділяють наступні стадії прийняття змін: шок, заперечення, гнів, торг, депресія, сприйняття, експериментування, відкриття та інтеграція [10, с. 44—48].

Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко та М. В. Артюшина виділяють два основних напрями роботи з опором: профілактика та робота з реальним опором [1, с. 272].

Основні способи профілактики опору, на думку дослідників, такі: профілактика побоювань; обговорення та зворотній зв'язок; з'ясування інтересів і сподівань, спрямування навчання на потреби учасників; попереднє залучення учасників; усвідомлення ними негативного ставлення до змін. Основні способи роботи з реальним опором, на думку вищезазначених експертів, такі: спокійне ставлення; прийняття; усвідомлення; зворотній зв'язок; уточнення інтересів і сподівань; конструктивність, нагадування про інтереси та цілі; спрямування навчання на реальні потреби учасників.

Р. Гріфін та В. Яцура додають такий ефективний спосіб подолання опору, як співучасть працівників у плануванні та впровадженні змін [9, с. 251—252].

О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник виділяють такі способи подолання опору змінам [8, с. 159]:

- відповідні перетворення в організаційній структурі управління;
- доручення особі, яка найбільше опирається змінам провідної ролі у їх впровадженні;
- аргументоване пояснення майбутніх переваг впровадження змін;
- емоційна, матеріальна та професійна підтримка працівників.

Нам особисто дуже подобається дослідження М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедуори, які не лише розглянули сім найпоширеніших заходів для подолання опору змінам — освіта, залучення,

підтримка, переговори, кооптація, маневрування, примус, — але й дослідити плюси та мінуси кожного заходу та ситуацій, у яких цей метод доцільно застосувати [6, с. 539].

А. Я. Кібанов виділяє наступні заходи для подолання опору працівників нововведенням у кадровій роботі [7, с. 468]:

- створення «стартового майданчика» для нововведень;
- пошук таких нововведень, які б підтримали ті працівники, яких торкаються ці нововведення.

Камерон та Грін пропонують наступні заходи, що знижують занепокоєння при навчанні [10, с. 71]:

- переконлива картина майбутнього;
- формальне навчання;
- неформальне навчання відповідних сімейних груп;
- позитивні рольові моделі;
- групи підтримки;
- залучення учня у процес навчання.

Менеджер, відповідальний за створення ефективної системи розвитку людських ресурсів на підприємстві, повинен знати функції опору змінам, види опору змінам, стадії прийняття змін, потенційних суб'єктів, що можуть чинити опір, дослідити та спрогнозувати їхню мотивацію, виділити фактори, що посилюють опір змінам та розробити систему заходів, що дозволяють попередити цей феномен на та успішно подолати його.

Література

1. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін: Навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін.; За ред. Г. О. Ковальчук. — К.: КНЕУ, 2006. — 320 с.

2. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 192 с. — (Серия «Классика Harvard Business Review»)

3. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. — СПб.: Питер, 2002. — 384 с.

4. Савченко В. А. Управление развитием персонала: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

5. Шериньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. — 704 с

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М. — 638 с.

8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. — 228 с.

9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.

10. Камерон Э. Грин М. Управление изменениями. Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2006. — 360 с.

11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

12. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ.: Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. — 192 с.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2007

УДК 331.4:622.33

Ю. С. Залознова, канд. екон. наук,
Інститут економіки промисловості НАН України

ОЦІНКА СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ВУГІЛЬНИХ ШАХТАХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

АНОТАЦІЯ. Розкрито соціальні небезпеки при роботі на вугільних шахтах. Визначено типові проблеми забезпечення соціальної безпеки на виробничому рівні на підставі результатів соціологічного опитування працюючих на шахті ім. О. Ф. Засядька. Оцінено мотиви роботи на шахті. Визначено пріоритетні напрями забезпечення соціальної захищеності та оцінено ефективність діяльності соціальних інститутів з захисту соціально-трудоових прав та інтересів. Запропоновано при формуванні стратегій розвитку підприємства забезпечувати збалансованість між соціальними та економічними важелями.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Соціальна безпека, вугільна шахта, управління персоналом, соціологічне дослідження, заробітна оплата, мотивація, соціальна захищеність, соціальні інститути.

Ефективне управління персоналом на вугільній шахті неможливе без створення сприятливих соціально-економічних умов та можливостей працюючим для продуктивної й безпечної праці, справедливої винагороди за працю. При наявності соціальних ризиків, які виникають на вугільних шахтах, через високу вірогідність втрати здоров'я працюючих на виробницт-