

УДК 38.091.12.011.3-051

ОСОБЛИВОСТІ ОПОРУ ЗМІНАМ У КОЛЕКТИВІ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Неля Заблоцька-Сеннікова

*Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами
пл. Гоголя, 1, 92703, м. Старобільськ, Луганська обл., Україна*

Зміни є необхідною складовою частиною розвитку організації. Від того, наскільки швидко вищий навчальний заклад може адаптуватися до сучасних суспільних і економічних відносин, відповідати на запити, залежить ефективність його роботи та затребуваність освітніх послуг.

Ключові слова: зміни, опір змінам, організація, викладач, організація діяльності, вища школа

Сучасні економічні, соціальні перетворення створюють умови для розвитку ринкових відносин у країні. Для ефективного функціонування в таких умовах освітнім організаціям потрібно відповідати сучасним запитам і бути гнучкими, створюючи необхідні умови для надання послуг, які мають бути конкурентоспроможні. Першочергово акцент робиться на людському потенціалі. Тому сучасний викладач повинен постійно вдосконалювати свої знання, вміння та навички, використовувати у своїй діяльності нові технічні можливості.

Ринкові відносини створюють умови, коли вищі повинні мати необхідну конкурентоспроможність, аби успішно функціонувати і розвиватися. За нових умов викладач займає головне місце, тому що є тією людиною, котра безпосередньо надає освітню послугу. Через постійні зміни та потреби відповідати критеріям особистість перебуває у стресовому стані (страху некомпетентності, втрати статусу, страху покарання), тому дуже важливо формувати психологічну готовність до змін.

Таблиця 1

Основні підходи до аналізу сутності змін в організації [14]

Назва підходу	Основні ідеї підходу
Стратегічний підхід	Під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, якісніше і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що сприяє постійному розвитку організації, а за систематичного проведення змін неухильно призводить до підвищення якості її функціонування
Інноваційний підхід	Інновації та нововведення спрямовані на економічні перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації
Структурно-процесуальний підхід	Серед основних сфер організаційних змін слід виділяти такі: завдання; бізнес-процеси; структуру; технології; співробітників. Системна природа організацій повинна перетворюватися в кожній із перерахованих сфер і відбиватися на всіх елементах організації
Особистісний підхід	Діяльність менеджера потребує багатьох психологічних зусиль, серед яких особливого значення набуває «людський фактор» – готовність до перетворень, які відбуваються в організації

Зміна – один із основних дискурсів філософії. Зміна означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю та швидкістю. Тобто це стан, альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, перемену змісту в часі [13].

Сьогодні від того, наскільки швидко вищі можуть змінюватися й адаптуватися до сучасних умов і викликів, залежить ефективність і затребуваність ВНЗ та послуг, які заклад надає. Зміни – це необхідність сьогодення, їх потрібно враховувати та вміти прогнозувати.

Здебільшого зміни сприймаються позитивно колективом, але в деяких випадках можлива і негативна реакція, яка породжує опір втіленню нововведень і змін. Під опором змінам можна розуміти будь-які дії чи бездіяльність працівників, що спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію. Частіш за все створюють опір змінам не ті працівники, котрі мають побоювання щодо змін, а ті, які самі бояться змінитися внаслідок цих змін. Тому співробітники намагаються перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них систему, в якій необхідно буде практично усе робити за новими правилами, новими вимогами, тобто вийти зі своєї «зони комфорту» та бути готовими до нових якісних змін. Будь-які зміни завжди будуть викликати опір у працівників організації, що потрібно обов'язково враховувати в плануванні нововведень. Адже опір може призвести до відтермінування початку реалізації процесу змін, відставання у майбутньому від планів і порушення дедлайнів [15].

Можна також класифікувати опір змінам за такими критеріями:

За формою прояву:

- латентний (прихований, пасивний) опір змінам (працівники не демонструють у відкритій формі свого невдоволення, небажання працювати в умовах змін);
- відкритий (явний, активний) опір змінам (працівники відкрито демонструють невдоволення змінами в організаціях, виступають проти впровадження нововведень).

За силою впливу виокремлюють: незначний, відчутний або сильний опір змінам (показники опору систематизуються від найменшого супротиву змінам до повного неприйняття змін за силою опору).

За рівнем виникнення виокремлюють:

- індивідуальний (опір окремих працівників);
- груповий (опір окремого колективу людей);
- системний (опір усієї організації).

За тривалістю існування класифікують:

- короткостроковий опір (нетривалий опір змінам, спостерігається негативна реакція на конкретні ситуації);
- довгостроковий опір (працівники за будь-яких умов і переконань не бажають працювати в умовах змін або впроваджувати інновації) [15].

До негативних факторів, або ж ризиків для організації, можна віднести й те, що зміни: розмивають стабільні системи та відносини; можуть змінювати або руйнувати наявні соціальні конструкції й звичаї; «перебудовують» організацію. Тому часто процес змін викликає острах, побоювання та підозру у працівників. Акцент у діяльності зміщується у бік ефективності роботи, якісної складової частини, що супроводжується дедлайнами та підвищенням вимог до кінцевого продукту, нерівномірністю роботи працівників (залежить від досвіду та індивідуальних характеристик особистості та від взаємовідносин у колективі, готовності до нововведень). Таким чином створюються стресові умови роботи. Якщо не регулювати цей стан, то постійний стрес призведе до переобтяжень працівників і зниження ефективності роботи.

Водночас зміни можна та потрібно розглядати у розрізі можливостей, які відкриваються перед організацією та співробітниками, якщо налагодити роботу таким чином, що нововведення гармонійно втілюватимуться у роботі організації та доповнюватимуть уже усталену систему взаємозв'язків. Важливо показати колективу вищу позитивні сторони змін, перспективи. Це дасть можливість для розвитку особистісної мотивації до прийняття змін працівниками, стимулює навчання колективу протягом усього життя; дасть працівникам більше можливостей у процесі прийняття рішень; сприятиме зростанню ініціативності. Ускладнюються або модернізуються сфери активності працівників, створюються можливості для спільної роботи; стимулюється розвиток самоуправління робочим часом (із боку співробітників); стимулюється особистісний розвиток працівників та ін. [16].

У роботі «Менеджмент персоналу» виділено основні завдання розвитку працівників організації. По-перше, це здійснення професійної підготовки, створення сприятливих умов для ефективної роботи працівників шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників. По-друге, організація виробничої адаптації співробітників, їх професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління. По-третє, забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і підвищення гнучкості організації, її конкурентоспроможність на ринку. Наступним завданням є проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю працівників організації. Формування позитивного ставлення колективу до організації, її керівництва є також однією з головних цілей і результатом спрямованого планування кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення [17].

Як вже зазначалося, розвиток особистості працівника повинен бути організований і спланований, включати такі складники: тренінги, які може проводити як окремо найнятий спеціаліст, так і більш досвідчений співробітник організації; потрібно також мотивувати та стимулювати співробітника до саморозвитку – підвищувати рівень знань, вивчати нові методи й оволодівати новими сучасними техніками, наприклад, викладу навчального матеріалу або ж роботи зі студентами. Суттєвою складовою частиною є аналіз та оцінювання роботи працівника, його індивідуальних показників, у цьому питанні дуже важливо отримати фідбек від працівника – його оцінку своєї роботи, подальші плани та, можливо, проблеми і побоювання, що заважають досягти поставленої мети. Важливо також окреслити, враховуючи плани працівника, професійне майбутнє – можливе переміщення особи чи «по вертикалі», чи «по горизонталі» в організації або ж обговорити делегування повноважень [13]. Плануючи зміни в організації, варто також зосередитися і на стратегії управління колективом залежно від різновиду організаційних змін, щоб зменшити фактор опору змінам.

У роботі І.І. Сташкевича [18] наведено порівняльну таблицю з оптимальним вибором стратегії управління колективом залежно від змін (табл. 2).

Також слід зауважити, що в процесі введення змін важливу роль відіграють і індивідуальні характеристики працівників (інтроверт – екстраверт, тип темпераменту), що може значно вплинути на результат, час втілення змін, можливі реакції. Наприклад, флегматику знадобиться більше часу для адаптації до нового, ніж його колезі-холерику. Можна також виділити типи особистостей:

Таблиця 2

Вибір стратегії управління персоналом залежно від моделі організаційних змін на підприємстві

Модель організаційних змін	Основа моделі змін	Пріоритетне завдання управління персоналом
Модель запланованих змін	Заплановані зміни. Повністю підпорядковані лідеру	Інформаційний вплив, реорганізація обов'язків і повноважень, розробка нової системи стимулювання
Модель перерваної рівноваги	Чергування етапів еволюції та революції, перехід відбувається за конкретних умов	Інформаційний вплив, реорганізація обов'язків і повноважень, розробка нової системи стимулювання
Модель життєвого циклу підприємства	Природне чергування стадій еволюції та революції	Різні завдання залежно від стадій. Наприклад, на етапі розвитку через співпрацю – розвиток командної роботи
Модель змін, що розвиваються	Зміни відбуваються постійно. Кожен робітник має рівні можливості впливати на розвиток підприємства	Розвиток персоналу: навчання, розвиток гнучкості мислення, відбір співробітників і керівників
Модель саморозвитку організації	Хаотичний характер чергування етапів, сильний вплив слабких впливів, непередбачувані зміни	Розвиток персоналу: розвиток гнучкості мислення, навчання, розвиток здібностей самостійно приймати рішення

– задумливі реалісти (інтроверти, котрі надають перевагу відчуттям) – обережні і передбачливі люди;

– задумливі новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції) – люди, які створюють концепції, що відображають реальний стан речей;

– інтуїтивні реалісти (екстраверти, котрі надають перевагу відчуттям) володіють енергією й ентузіазмом для виконання замислу;

– активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції) мають бажання досліджувати нові сфери [13].

Також проблема мінімізації опору змінам виявляється вельми актуальною для будь-яких організаційних змін незалежно від часового періоду їх здійснення. Критерії формування та вибору заходів щодо мінімізації опору персоналу змінам мають враховувати сприйняття змін колективом загалом і місце кожного робітника у колективі [18].

Важливо під час втілення нововведень і змін розвивати «підприємницьку поведінку» працівників освітніх закладів – тип організаційної поведінки, проявом якої є активне сприйняття працівниками організації соціально-економічних змін, рішуче та цілеспрямоване введення змін, творча та смілива реалізація співробітниками ризикованих інновацій, а також, завдяки високій професійній компетентності, безпосередня ініціація змін в освітній організації [19].

Отже, у сучасній системі економічних відносин і швидкого розвитку соціально-політичного життя важливо бачити, відповідати та передбачати зміни та потреби населення. Аби відповідати сучасним очікуванням людей, які отримують освітні послуги, організаційна структура ВНЗ повинна бути гнучкою. Вищі повинні зберігати, примножити свій потенціал, розвиватися, швидко реагувати на суспільні запити, використавши всі можливі ресурси та надаючи якісний освітній продукт. Ключовими елементами змін у ВНЗ є колектив та окремих працівників, тому, плануючи зміни в організації, потрібно обрати

найоптимальніший спосіб втілення нововведень і передбачити всі можливі фактори (як для колективу, так і для особистості), що можуть спричинити опір.

Список використаної літератури

1. Шевченко І.Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
2. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ : «Просвіта», 2011. 226 с. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/11567/1/Moskalyov_Monografiya.pdf.
3. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35–42. URL: http://lib.iitta.gov.ua/10538/7/Kap_Tolk_2.pdf.
4. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки ; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2006. Вип. 17. С. 3–11.
5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В.М. Данюк та ін. ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
6. Пріб К.А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення* : науково-виробничий журнал. Київ, 2014. № 3. С. 34–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_3_10.
7. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102–106. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf.

FEATURES OF RESISTANCE TO CHANGE IN COLLECTIVES OF HIGHER SCHOOL TEACHERS

Nelia Zablotska-Siennikova

*State institution "Taras Shevchenko Luhansk National University", Department of Public Service
and Management of Educational and Social Institutions
sq. Gogol, 1, 92703, Starobilsk, Lugansk region, Ukraine*

Changes are a necessary component of the organization's development. How quickly a higher educational institution can adapt to modern social and economic relations, respond to inquiries, depends on the effectiveness of its work and the demand for educational services.

Key words: changes, resistance to change, organization, teacher, organization of activity, high school.