

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ В ПРОЦЕСІ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бізнес завжди прагне до розвитку. Розвиток є його невід'ємною складовою і умовою існування. Розвиток бізнесу пов'язують з втіленням у життя інноваційних проектів, з необхідністю політичної стабільності, з розвитком економічної інфраструктури. Але, на нашу думку, щоб забезпечити стабільність розвитку потрібно враховувати, а точніше орієнтуватись на основний чинник – соціальну складову. Якщо проаналізувати взаємозв'язок соціальної складової і бізнесу, то потрібно зазначити, що необхідно враховувати низку аргументів при прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу. По-перше, саме соціальний чинник є визначальним щодо горизонтів бізнесу, адже останній має орієнтуватись на задоволення потреб споживачів. Погоджуємось з тим, що на формування потреб можна впливати через "агентів" бізнесу, але в будь-якому випадку це також вимагає врахування особливостей сприйняття і механізму формування потреб різних груп населення. Останнє додатково підтверджує складність врахування соціальної складової при визначенні напрямків бізнесу. Якщо цей напрямок врахування взаємних інтересів бізнесу і споживачів не буде глибоко відпрацьовано, то для бізнесу з часом виникнуть проблеми щонайменше пов'язані зі зниженням очікуваних вигід від втілених проектів. Слід зазначити, що цей напрямок бізнес найчастіше враховує і відпрацьовує.

Другий напрямок соціальної відповідальності бізнесу – це соціальна відповідальність перед державою. Саме остання має забезпечувати дотримання соціальної відповідальності через систему обґрунтованих важелів і механізмів, закріплених на законодавчому та виконавчому рівнях.

Соціальна відповідальність бізнесу перед партнерами (третя складова) забезпечується через механізм взаємного урахування бізнес-інтересів, що здійснюється шляхом вибору бізнес-партнерів (зокрема на основі імідж-складової) та закріплення взаємовигідних інтересів через бізнес-угоди.

Коли йдеться про соціальну відповідальність бізнесу, то найчастіше гово-

рять про соціальні зобов'язання бізнесу перед інститутами громадянського суспільства та суспільства у цілому (четверта складова). Через цей напрямок бізнес намагається створити собі імідж шляхом вирішення різних проблем (які до речі деколи сам створює), що виникають у різних верств населення.

Вважаємо за необхідне зупинитися ще на одній (п'ятій) складовій соціальної відповідальності бізнесу, а саме на соціальній відповідальності перед працівниками. За звичай вирішення цього напрямку соціальної відповідальності реалізується через відповідний рівень оплати праці та інші види соціальної допомоги матеріального і нематеріального характеру. Розглянемо соціальну відповідальність перед працівниками дещо з іншого ракурсу, якому найчастіше не приділяють увагу. Йдеться про здійснення процесів змін в бізнес-середовищі і ті проблеми адаптації до змін, які при цьому виникають, зокрема з боку працівників. Актуальність даної проблеми пояснюється наступними міркуваннями: зміни відбуваються постійно, зміни бізнес-середовища – це і є зміни, будь-які зміни в бізнесі торкаються значною мірою працівників, проблеми адаптації працівників до змін є загрозою самому процесу змін і соціально-психологічному стану колективів.

Зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі, характеризуються наступним. Процеси змін відбуваються з прискоренням, вони мають об'єктивний характер. Ця об'єктивність пояснюється тим, що суспільство є складною системою, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. Тому вплив на один елемент, або навіть його незначна зміна призводять до змін в усій системі, яка намагається певним чином себе урівноважити. Будь-яка система прагне до стабільності і тому реагує власними змінами на зміни зовнішнього середовища. Крім того, будь-яка система, яка представляє собою певний організм, прагне до розвитку, до зростання, а це передбачає зміни. Зазначимо, що зміни у відкритих соціально-економічних системах, якими є одиниці бізнесу, відбуваються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також під впливом творчої активної ініціативи людей.

Більшість змін можна звести до таких: зміни цілей, зміни структури, змі-

ни технологій і завдань, зміни людей. Навіть не вдаючись до глибоких характеристик цих змін можемо з впевненістю сказати, що усі вони торкатимуться людей, їх діяльності, а часто і глибоких змін в їх житті і навіть їх долі.

Зміни в бізнес-середовищі, що стосуються людей, варто розглядати на різних рівнях: як індивідуальні, командні та організаційні зміни.

Глибокі радикальні зміни, що найбільш характерні для нинішнього прискореного розвитку в умовах жорсткої конкуренції, призводять до різних впливів на працівників: зміна навичок, перекваліфікація, навчання, зміна менеджменту і умов роботи, зміни в оплаті праці, а деколи і звільнення з роботи (адже радикальні зміни часто супроводжуються скороченням робочих місць). Діяльність по адаптації працівників в нових умовах є досить важливим завданням менеджерів – це вирішує і проблеми підвищення ефективності діяльності бізнес-структури в умовах здійснення змін, і проблеми соціального характеру, які перераховані вище. Тобто зміни, які пов'язані з реакцією на зрушення у зовнішньому середовищі, явно зачіпають внутрішнє середовище бізнесу, зокрема соціальну внутрішню складову бізнесу. Вирішенню цих проблем в напрямку соціальної відповідальності практично не надається достатньої уваги і на практиці, і в науковій літературі.

Розглянемо напрямки вирішення цих проблем соціального характеру з точки зору їх проявів та можливого вирішення.

Проблема навчання з погляду індивідуальних змін має вирішуватись з урахуванням вікових особливостей працівників та відсутності явного бажання навчатися. Постійні зміни в професійному житті спонукають людей до навчання, але потрібно враховувати, що навчання дорослих має певні особливості. Процес навчання та формування нових компетентностей персоналу відрізняється від академічного навчання активними методами: семінари, презентації, рольові та ділові ігри, дискусії, кейси, бізнес-тренінги, моделювання та виконання проектів, навчання на робочому місці в процесі виконання робіт. Крім того необхідно враховувати, що таке навчання має відбуватися без відриву від основної роботи. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб сприяти максимальному

поєднанню навчання, перекваліфікації і основної роботи. Це дасть можливість плавно здійснити соціальну адаптацію такого працівника без втрат в оплаті праці і з перспективою її підвищення і професійного зростання. Менеджеру і працівникам потрібно бути готовими до того, що навчання чомусь новому (а це характерно для змін) супроводжується тимчасовим спадом ефективності.

Щоб забезпечити соціальну адаптацію при змінах менеджерам потрібно враховувати такий ключовий момент: необхідно зрозуміти різницю між змінами зовнішнього світу і супутнім психологічним розвитком людей, тобто варто дослідити внутрішню реакцію на зовнішні зміни. Полегшенню соціальної адаптації працівників при здійсненні змін сприятиме застосування менеджерами основних положень різних філософських шкіл відносно індивідуальних змін, йдеться про біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи до змін.

У біхевіористичному підході йдеться про зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання для досягнення бажаних результатів. Якщо результат не досягнутий, то потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Необхідно заохочувати, щоб досягти потрібної поведінки і перешкоджати небажаним проявам. Використовується аналіз поведінки і стратегії винагород в поєднанні з управлінням діяльністю, з'ясовується як можна змінити поведінку людини. Даний підхід має свої переваги (досить часто через заохочення можна досягнути швидкого результату), а також недоліки: увага приділяється лише зміні поведінки, але не відбувається залучення працівника до зміни цілей та процесів, не враховується те, як на зміни реагує конкретний індивідуум, а також можливе звикання до заохочень (що не даватиме бажаного результату).

При використанні заохочень та покарань можуть виникати різні ситуації. Зазвичай ми вважаємо, що необхідне певне "додавання" у вигляді позитивного підкріплення (воно приносить задоволення і підвищує можливість повторення моделі поведінки) або негативний прояв "додавання" у вигляді покарання (неприємний вплив призводить до небажання повторити модель поведінки). Але слід окрім "додавання" також використовувати "видалення", яке може мати як

позитивний прояв у вигляді припинення (уникнення неприємного стимулу підвищує можливість повторення моделі поведінки), так і негативний прояв у вигляді негативного підкріплення (видалення приємного стимулу зменшує шанси на повторення моделі поведінки).

Використовуючи біхевіористичний підхід при трансформації поведінки необхідно здійснити такі кроки:

1. Визначити моделі поведінки, які впливають на діяльність людини.
2. Оцінити дані моделі та з'ясувати як часто вони використовуються.
3. Виявити складові частини поведінки (здійснити функціональний аналіз моделей).
4. Розробити стратегії підкріплення (втручання), а саме: з'ясувати, які заохочення і покарання слід пов'язати з поведінкою, що впливає на даний процес.

При розробленні стратегії підкріплення потрібно врахувати необхідність використання фінансового, не фінансового, а також соціального підкріплення.

Згідно теорії біхевіоризму, щоб мотивувати та об'єднати робітників необхідно використовувати і заохочення, і покарання, потрібно витратити немало зусиль, щоб розробити вірну стратегію заохочення і прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей. При цьому для мотивації недостатньо лише винагород та штрафів, а потрібно знаходити додаткові мотиватори.

При когнітивному підході результати досягаються через позитивне ставлення. Передбачається застосування техніки постановки цілей і навчання. З когнітивної точки зору менеджер повинен застосовувати стратегії, що пов'язують корпоративні цілі і мотиви з індивідуальними. Так відбувається вирівнювання і мотивація. Як додаткова стратегія застосовується тренування в процесі змін для подолання перешкод і опору. Тобто необхідно вирішити питання як зробити зміни привабливими для оточуючих, щоб досягти бажаних результатів.

Когнітивний підхід базується на біхевіоризмі, але поведінка розглядається в контексті переконань, при цьому більша увага приділяється результатам. Сутність даного підходу зводиться до розвитку позитивного мислення, поста-

новки цілей і детального вивчення обмежувальних переконань, які призводять до поведінки, приреченої на провал. Емоції і проблеми є результатом способу нашого мислення. Люди реагують на будь-яку ситуацію в залежності від того, як вони її оцінюють. Але якщо змінити цей процес мислення у людини, то можна змінити і її реакцію. В даному аспекті заслуговує на увагу використання в менеджменті основних положень та висновків раціонально-емоційної та когнітивної терапії (Альберт Елліс та Аарон Бек), а також теорії системи переконань (Рокич). Згідно останньої особисте світосприйняття і набір цінностей є надзвичайно важливими для переконань конкретної людини і є її основними детермінантами. Тобто індивідуальні цінності обумовлюють переконання, які, в свою чергу, обумовлюють відносини між людьми. А відносини впливають на почуття і поведінку.

Даний підхід передбачає новий погляд на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, що вона себе обмежує, дотримуючись застарілого способу мислення, а потім змінити його на новий. Тобто йдеться про індивідуальні способи досягнення цілей. При цьому менеджерам необхідно з працівниками працювати в такому порядку: поставити цілі, досягти результатів, логічно їх обміркувати. При постановці цілей необхідно пам'ятати, що чим ясніша ціль, тим ймовірніше її досягнути. Бачення цілі дозволяє покращити результати діяльності. Для того, що забезпечити досягнення результатів, потрібно вирішити такі питання: особисте світосприйняття і цінності (які основні цінності працівника, як вони узгоджуються з цінностями організації), переконання і ставлення (які обмежувальні переконання і ставлення працівника і чим їх можна замінити), почуття (в якому стані працівник краще всього діє і як цього стану досягти), поведінка (що конкретно працівник повинен робити, щоб досягти своїх цілей і з чого розпочати), результати (яких конкретно результатів працівник бажає досягти і які можуть виникнути перепони). При логічному обміркуванні результатів необхідно звернути увагу на ставлення до досягнутих результатів: в різних людей воно може бути різним, йдеться про те, що і після успіху, і після невдачі людина може мати як позитивну, так і негативну реакцію на свої ре-

зультати.

При використанні когнітивного підходу менеджерам потрібно пам'ятати, що в ньому не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивні та негативні прояви. Деякі перепони слід опрацювати додатково, їх неможливо усунути лише за допомогою зміни форми чи позитивного мислення.

Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Цей підхід особливо важливий, якщо працівник занадто болюче переживає зміни. У психодинамічному підході пропонується адаптувати стиль управління до емоційного стану тих, хто реалізує зміни. Тобто з людьми поведуться як з професіоналами і ведуть з ними серйозні розмови. Цей підхід дозволяє менеджерам заглянути в "глибину душі" співробітника, дізнатись про його думки і почуття. Опрацювання цих почуттів вивільняє енергію для сприяння змінам, а не для протиборства.

Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, які стикаються з реакцією персоналу на зміни. Для цього необхідно з'ясувати моделі, які пояснюють реакцію та поведінку людей. Кожен з нас проходить певну "криву" розвитку в різний час і різними способами, відчуваючи при цьому падіння і піднесення. Такі прояви є природною і невід'ємною частиною нашого існування. До моделей, які пояснюють реакцію та поведінку людей при змінах слід віднести модель Кублер-Росс, криву змін Адамса, Хейеса і Хопсона, модель Вірджинії Сатир та модель Дж. Вайнберга. Кублер-Росс зазначала, що при зіткненні із зовнішніми змінами, зокрема з фатальними, людина проходить певних п'ять стадій примирення: заперечення, гнів, торг, депресія і прийняття. При подальших дослідженнях Адамс, Хейес і Хопсон трансформували цю модель до не фатальних змін, додавши ще декілька стадій: експериментування (до людини приходить думка щоб поцікавитись тим, що пов'язане зі змінами), відкриття (людина входить в новий змінений світ і робить відкриття, що це не так погано як вона собі уявляла), інтеграція (злиття, поєднання з новими умовами, з новим зміненим світом). Модель Вірджинії Сатир містить не лише стадії пристосування до змін, але й два ключових моменти, які сприяють переходам індивідуума на нові

рівні сприйняття – це "чужорідний елемент" та "трансформаційна ідея". Перший – призводить до хаосу, викликаного необхідністю зміни старого статус-кво, а другий – дозволяє здійснити інтеграцію зі змінами і досягти нового статус-кво. Модель Дж. Вайнберга значно розширює модель В. Сатир, показуючи переломні моменти, що стримують або пришвидшують процес змін. Ці моделі пояснюють не лише початкову реакцію людей на зміни та адаптацію до змін, але й особливості пристосування до змін, зокрема через введення трансформаційної ідеї та здійснення процесу інтеграції. Аналіз цих моделей дозволяє розробити поради менеджерам для полегшення процесу здійснення змін та адаптації до змін працівників (табл.).

Таблиця

Управлінське втручання в процесі змін

Стадії пристосування до змін	Види втручань менеджера
Шок або здивування	Мінімізувати потрясіння Показувати наміри і можливості Вказувати на загальний напрямок змін
Заперечення, гнів, торг	Обговорювати наслідки змін з окремими співробітниками і командами Приділяти увагу потребам та інтересам співробітників Проявляти терпіння
Депресія	Слухати, співчувати, підтримувати Не усувати конфлікт або різні погляди і емоції Допомагати окремим співробітникам пережити складний стан Потрібно пам'ятати, що негативні прояви в реакції людей стосуються не особисто вас, а тих складнощів, що виникають під час змін Враховувати як зміни можуть вплинути на людей, зокрема на їх досвід
Прийняття	Підтримувати, підбадьорювати Допомагати справитись іншим Дозволяти іншим брати на себе відповідальність Створювати цілі
Експериментування	Заохочувати Підтримувати ризик Спілкуватись Створювати можливості для розвитку
Відкриття	Обговорювати результати Навчатись Обмірковувати досвід Підбивати підсумки
Інтеграція	Готуватись до подальших змін та розвитку

Гуманістично-психологічний підхід базується на вірі в розвиток і зростання, на максимізацію потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і на здоровій організації. Гуманістичний підхід базується на психодинамічному твердженні, що люди здатні реагувати на зміни, але їм необхідні відповідні структури і стратегії. Середовище, в якому людина може зростати і розвиватися, створюється завдяки здоровому рівню відкритого спілкування, позитивному ставленню до індивідуума, позитивному ставленню до внеску індивідуума в роботу організації.

Основні моменти гуманістичної психології такі: важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом; важливість відповідальності за становище, що склалося, або щонайменше припущення того, що яка б не була ситуація, у людини залишається вибір, як думати, відчувати і діяти; важливість людини як єдиного цілого, тобто поняття "люди" не обмежується лише думками, почуттями і поведінкою, а людина існує в соціальному і культурному контекстах. Гуманістична психологія передбачає безліч цілей, головна з яких – допомогти людині примиритися з собою.

Дослідження К. Роджерса, одного із засновників гуманістичного підходу, дають менеджерам розуміння, як можна викликати зростання і розвиток окремих людей в організації. Зокрема К. Роджерс виділив три основні умови успіху: щирість та узгодженість (менеджеру необхідно усвідомлювати свої почуття, бути справжнім, аутентичним; чим більш щирі і узгоджені відносини, тим більша ймовірність зміни особистості підлеглого працівника), безумовне позитивне ставлення (це справжнє бажання вислухати працівника і сприйняти будь-які його почуття, це розуміння того, що за будь-якими емоціями криється нормальна людина), розуміння і співпереживання (підлеглий працівник має відчувати, що і в нього, і в менеджера єдине сприйняття, почуття і думки, що менеджер сприймає їх і самого підлеглого).

Досліджуючи процес змін, К. Роджерс виділив сім стадій цього процесу, які дозволяють в деталях зрозуміти сприйняття змін підлеглими. Детальний аналіз та опис цих стадій дозволяє дати їм наступну характеристику:

стадія 1 – неусвідомлення, неприйняття, апатія, шоківий стан, відчуження, відсторонення;

стадія 2 – усвідомлення без бажання, аналіз, наближення до прийняття, зацікавленість, повернення до реальності;

стадія 3 – осмислення минулого, негативне уявлення змін, зміни на рівні емоцій, часткове прийняття змін;

стадія 4 – перехідна стадія до прийняття змін, прояв відчуттів, зародження бажання змін, підвищення самооцінки;

стадія 5 – адаптація до змін, робота над собою, відчуття компетентності;

стадія 6 – засвоєння змін, початок отримання задоволення від змін, осмислення себе у світі і світу в собі;

стадія 7 – повне сприйняття змін, повернення до повноцінного життя, зміни – як життя.

Для того, щоб здійснити адаптацію працівників до змін, необхідно забезпечити такі ключові моменти:

1. Створити сприятливе до змін середовище – це здійснюється через позитивне ставлення і розуміння того, що забезпечує зростання і розвиток.
2. Забезпечити правильну позицію агента змін – працівники повинні мати можливість виявити і опрацювати будь-які негативні емоції, що стосуються змін; менеджер має забезпечити можливість вияву гнучкості мислення і відчуття працівника; необхідно дати працівникам розуміння високого рівня відповідальності за своє становище та забезпечити їх широким спектром варіантів вибору.

Гуманістично-психологічне бачення змін передбачає також використання гештальт-підходу, сутність якого полягає в тому, що необхідно показати реципієнтам змін (працівникам), що вони самі собі перешкоджають в досягненні цілей. При використанні цього методу застосовують так званий гештальт-цикл, що фіксує як індивідууми і групи виражають свої бажання в діях і як вони блокують завершення циклу.

При адаптації до змін потрібно використовувати типологію особистості

Майєрс-Бріггс (МВТІ), в якій подані різні типи особистості та особливості сприйняття ними змін. Зокрема, при здійсненні змін вони можуть зосереджуватися на впровадженні нових ідей (активні новатори), на покращанні становища (активні реалісти), на створенні нових ідей і теорій (задумливі новатори), на рішеннях, що саме необхідно зберегти, а що змінити (задумливі реалісти). Орієнтація та спрямування різних типів особистостей на виконання певних видів завдань, що передбачаються при змінах, відповідно до можливостей їх сприйняття полегшить і проведення процесу змін, і адаптацію працівників до них. Тип особистості значно впливає не лише на індивідуальну особливість вносити зміни, але й на пристосування до них.

При адаптації працівників до змін менеджеру потрібно звертати увагу на чинники, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни, зокрема необхідно враховувати природу і наслідки змін, історію організації (підприємства), тип особистості (людини), індивідуальну історію працівника.

Враховуючи природу змін, слід пам'ятати, що зміни можна нав'язати ззовні і з середини, вони можуть бути поверхневі і глибокі, повсякденні і одноразові, такі, які розширюють або обмежують, а також зміни можуть мати еволюційний або революційний характер.

Процес адаптації до змін значно можуть полегшити їх наслідки в залежності від того, на чию вони користь: працівників, акціонерів, правління, суспільства тощо. В даному випадку менеджери мають показати працівникам очевидну наявність позитивних для них наслідків.

Що стосується історії організації (підприємства), то тут йдеться про відомості щодо даного підприємства, зокрема про те, яких змін підприємство зазнавало в минулому, як воно їх переживало або це можуть бути відомості про те, як сприймається нове підприємство чи організація, яка поглинає дане підприємство, яку воно має систему відносин, рівень менеджменту, імідж та що очікує його в майбутньому.

Тип людини (особистості) є головним визначальним фактором реакції на зміни. Як людина буде ставитись до змін можна визначити за типологією

Майєрс-Бріггс. При цьому важливо також враховувати мотивацію (статусом, владою, грошима, приналежністю).

Враховуючи індивідуальну історію працівника, можна передбачити його реакцію на зміни. Йдеться про рівень знань і досвіду, стабільність життя і стабільність кар'єри індивідуума, можливість впливу і реакції на зміни. Потрібно враховувати наявність травм і потрясінь, готовність впоратися із ситуацією своїми силами, наявність гнучкості і впевненості.

При здійсненні трансформаційних змін менеджерам слід враховувати їх механізм, зокрема варто звернути увагу на модель Е. Шейна, який вважає, що зміни проходять три стадії:

1. Перша стадія "Розморожування. Створення мотивів до змін" передбачає наступну реакцію працівників – відмова від змін, виникнення тривоги, пов'язаної з виживанням. Це вимагає створення психологічної безпеки для подолання тривоги, зокрема, пов'язаної з навчанням.
2. Друга стадія "Засвоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій" полягає в спробі імітувати і ідентифікувати різні моделі поведінки і здійснити пристосування з метою їх копіювання і наслідування. Це пов'язано з пошуком рішень проблем змін.
3. Третя стадія "Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень" полягає в злитті з уявленням про самого себе і в злитті з поточними відносинами. На цій стадії відбувається повна ідентифікація з новими зміненими умовами діяльності і адаптація до них.

Е. Шейн стверджує, що в будь-якому випадку змін діє дві сили: перша – це страх (переживання, тривога), пов'язаний з навчанням, і друга – це страх, пов'язаний з виживанням. Ці види страху можуть приймати різні форми, а саме:

- страх тимчасової некомпетентності, що спричиняється свідомою оцінкою власної некомпетентності в новій ситуації;
- страх покарання за некомпетентність, пов'язаний з розумінням працівником того, що в нього буде невдача або покарання, якщо його некомпетентність буде помічена;

- страх "втратити" себе, який проявляється у внутрішньому безпорядку, коли звичний хід думок і дій працівника більше не потрібен організації, або коли працівник усвідомлює, що його роль або посада також не потрібні організації;
- страх втратити своє місце в групі полягає в тому, що працівник досить часто ідентифікує себе по своїй ролі в організації чи по зв'язках, які існують на його робочому місці, це забезпечує йому стабільну рівновагу і психологічне здоров'я. Зміни, які відбуваються в організації, можуть призвести до перетасовки ролей і втрати цієї рівноваги.

Загальновідомо в менеджменті, що однією із вагомих перепон на шляху до змін є опір. Це питання розглядають з точки зору зменшення опору і пришвидшення процесу змін. Зазначимо, що вирішення цієї проблеми має здійснюватися з урахуванням соціально-психологічної адаптації працівників, яких торкаються зміни. Вище зазначалось, що при здійсненні змін виникає страх виживання і страх навчання.

Якщо врахувати необхідність аналізу "силового поля" за Левіном (сутність якого полягає в тому, що для забезпечення змін необхідна перевага рушійних сил над стримуючими, а саме – над силами опору), то зазначимо, що страх виживання є рушійною силою, а страх навчання – стримуючою. Зміни відбуваються за умови, що рушійні сили мають переважати стримуючі. Е. Шейн логічно запропонував при цьому не збільшувати індивідуальний або груповий страх виживання, а знизити індивідуальний страх навчання. Такий підхід сприятиме соціально-психологічній адаптації працівників в процесі змін. Задача менеджера полягає в тому, щоб зменшити страх навчання і збільшити відчуття психологічної безпеки шляхом низки втручань. Шейн пропонує такі втручання: створити переконливу картину майбутнього, здійснювати формальне і неформальне навчання, зокрема шляхом залучення учня, проводити тренування, розширювати практику, забезпечувати зворотній зв'язок, використовувати рольові моделі, групи підтримки тощо.

Використовуючи викладене вище, можна запропонувати модель соціаль-

ної адаптації працівників до змін, яка базується на основних положеннях, що стосуються можливості здійснення індивідуальних змін (рис).

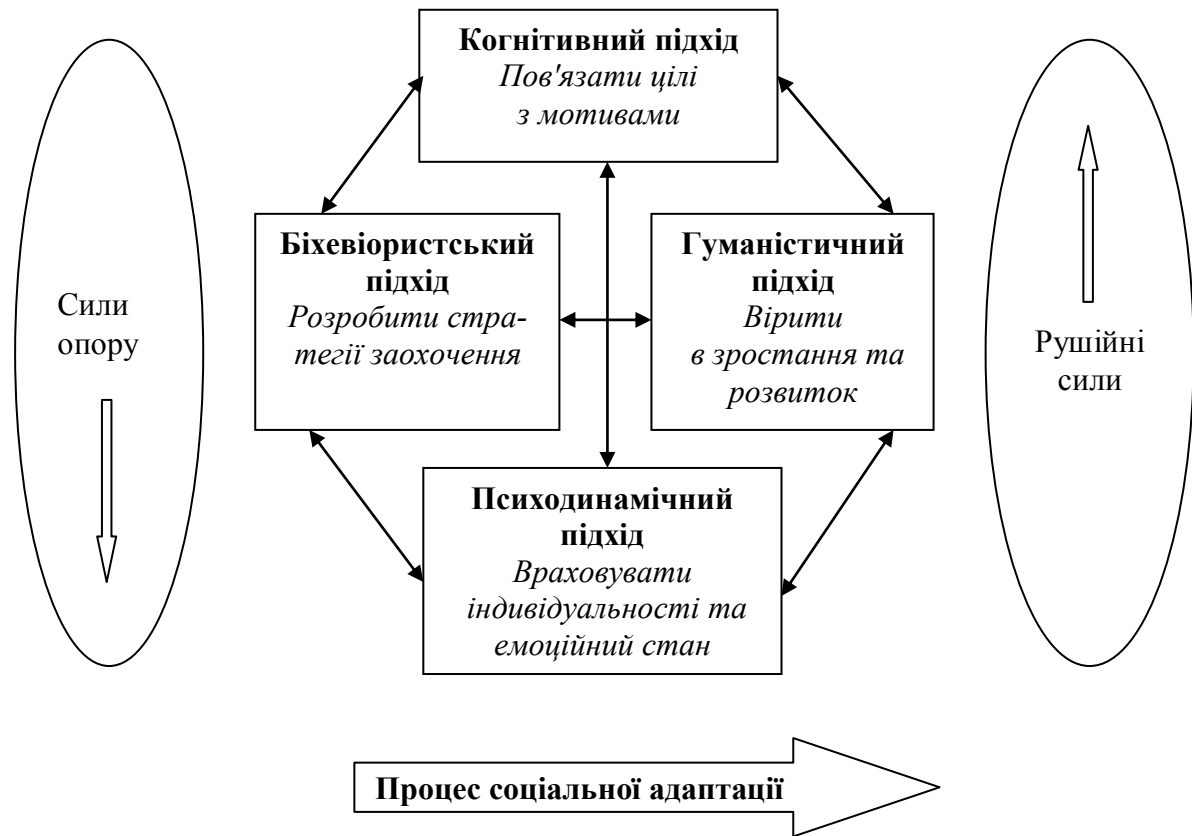


Рис. Модель соціальної адаптації працівників до змін

Дана модель передбачає одночасне використання різних підходів до індивідуальних змін: біхевіористського, когнітивного, гуманістичного та психодинамічного, сутність яких та особливості застосування менеджерами викладені вище. Одночасно з цими підходами потрібно враховувати необхідність регулювання наявності сил опору і рушійних сил в напрямку зменшення перших і збільшення останніх, що сприятиме полегшенню процесу адаптації працівників до змін.

Вдалому процесу здійснення змін, зокрема пришвидженню соціальної адаптації окрім індивідуальної взаємодії сприятиме також правильна організація командної роботи. Для підвищення ефективності діяльності команди необхідно забезпечити наступне:

1. Встановити задачі, спланувати діяльність і поставити цілі. Саме постановка цілі вже є мотивуючим фактором для усієї команди. Якщо частиною діяльності команди стає постановка цілі, то згідно досліджень ефективність роботи збільшується в середньому на 16%. Неможливо притримуватись старих цілей, навіть якщо вони дуже ясні, але змінились обставини, оскільки це буде стримувати процес соціальної адаптації працівників в команді.
2. Розподілити ролі в команді. Чіткий розподіл по ролях забезпечує розуміння причини змін і систему підтримки для виконання задачі. Кращий спосіб досягти цілей – це логічно сформувати команду через розподіл ролей. При цьому окремі члени команди мають знати не лише свої ролі, але й ролі колег. Під час проведення змін необхідно забезпечити гнучку ситуацію, оскільки зайва твердість може призвести до непомічених проблем та до співпадання ролей. Це може зробити працівників менш активними, що ускладнить процес соціальної адаптації.
3. Забезпечити процес функціонування команди. Задля успіху здійснення змін та забезпечення процесу соціальної адаптації працівників при цьому потрібно виробити спільний підхід щодо процесу функціонування команди. В команді потрібно обговорювати і вирішувати ряд питань: способи усунення проблем і прийняття рішень, процедури уникнення конфліктів, механізм заохочення окремих членів команди, способи підбиття підсумків тощо. Завчасне вирішення цих питань дозволяє зняти додаткове напруження і сприятиме продовженню командної роботи в процесі здійснення змін.
4. Регулювати міжособистісні стосунки в команді. Це відбувається шляхом активного спілкування, розуміння та обговорювання цілей, ролей і процесів, а також через відкрите, позитивне, орієнтоване на ціль спілкування та створення можливостей зворотного зв'язку для розвитку атмосфери високої довіри.

Щоб забезпечити ефективну адаптацію працівників під час змін потрібна

організація їх діяльності у відповідних типах команд. Перевагу слід надавати проектним, матричним, мережевим командам, а також додатково утворювати команди змін (як цільові) та організовувати ефективну роботу управлінських команд.

Отже, з метою ефективної соціальної адаптації працівників в процесі змін менеджерам слід здійснювати активну індивідуальну та командну роботу. Задля забезпечення індивідуальних змін потрібно в комплексі використовувати біхевіористський, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи. При цьому необхідно забезпечити ефективну структуру силового поля: переважання рушійних сил над силами опору змінам. Ефективна командна робота вимагає чіткого встановлення задач, планування, визначення цілей, розподілу ролей, забезпечення процесу функціонування команди, регулювання міжособистісних стосунків, а також – створення ефективних, відповідних процесу змін, команд.

Список використаної літератури

1. Бек А. Когнитивная терапия депрессии / А Бек, А. Раш, Б. Шо, Г. Эмери. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
2. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Издательство "Добрая книга" 2006. – 360 с.
3. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // Економічна теорія. – 2013. - №4. – С. 5–26.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – СПб.: "Сенсор", 2000. – 368 с.
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
6. Эллис А. Гуманистическая психотерапия: Рационально-эмоциональный подход / А. Эллис; пер. с англ. – СПб.: Сова; М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 272 с.