

ФЕНОМЕН ОПОРУ ЗМІНАМ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Світлана Бартіш, кандидат філологічних наук
Тернопільський кооперативний торговельно-економічний коледж

Каталізатором розвитку сучасного суспільства є нові соціальні виклики, що передбачають введення інновацій у функціонування установ, а відтак і діяльність особового складу організацій в умовах змін. У наш час організації змушені перетворюватися, пристосовуватися до нових форм функціонування задля удосконалення форм діяльності та посилення власної конкурентоспроможності. Це передбачає необхідність в активному та цілеспрямованому управлінні процесами перетворень, залучення найбільш кваліфікованих кадрів, здатних до впровадження інноваційних змін. Водночас, працівники нерідко чинять опір змінам, що впливає на процес введення нових ідей та технологій. У таких умовах актуальним постає завдання щодо зменшення опору змінам персоналу, покращення показників їх професійної діяльності.

Проблематику опору змінам в організаціях розробляли ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, як І. Ансофф, О. Віханський, М. Деванна, Д. Єрохін, А. Зуб, Л. Карамушка, Дж. Коттер, А. Куликов, К. Левін, Ю. Лапігін, О. Можвіло, А. Наумов, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Н. Тічі, С. Фролов, Й. Хейнтце, Г. Широкова, Д. Щербакова та ін.

Ми спираємося на визначення зміни, яке подано в академічному тлумачному словнику української мови за редакцією І. Білодіда. Зміни – це «перехід, перетворення чого-небудь (переважно стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання [8].

У наукових джерелах наведено досить велику різноманітність визначень терміну «опір змінам». Проаналізуємо деякі з них.

І. Ансофф трактує опір як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу [1].

О. Люваліна під опором змінам розглядає будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію. Дослідниця стверджує, що опір змінам чинять не ті працівники, які бояться самих змін, а ті, які самі бояться змінитися у результаті цих переінакшень. Тому вони намагаються стати на перешкоді змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них систему, в якій необхідно буде практично усе робити за новими правилами, новими вимогами [5].

На думку Ю. Лапігіна, опір – це «проблеми, що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу» [4, с. 125].

Узагальнивши підходи сучасних науковців, Н. Приймак пропонує виокремлювати наступні ознаки класифікації опору змінам:

1. *За рівнем виникнення:* індивідуальний, груповий (колективний), системний та ринковий опір змінам;

2. *За формами прояву:* відкритий та прихований;

3. *За інтенсивністю прояву:* активний опір змінам – має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію та пасивний опір змінам – активно не демонструється (хоч може декларуватися у вигляді констатації), пов'язаний із відсутністю ініціативи та підтримки ключових компетенцій.

4. *За силою впливу на зміни:* незначний, відчутний опір і сильний опір, який може мати наслідком відміну змін та повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. *За наслідками опору для системи управління змінами:* «легкі удари», критичний стан, важкий стан, руйнування – перебудова всієї системи управління змінами, анулювання змін.

6. *За сферою виникнення*: психологічний – виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності та логічний – заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

7. *За тривалістю існування*: ситуаційний, тривалий і циклічний [7].

Т. Пічугіна пояснюється опір змінам певними об'єктивними та суб'єктивними причинами:

- 1) невизначеністю у майбутньому, нечіткими, нереалістичними вимогами;
- 2) особистою зацікавленістю окремих менеджерів або груп працівників у збереженні «статус-кво»;
- 3) різним сприйняттям сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо);
- 4) почуттям втрати «точок опори»;
- 5) нестачею надійної інформації та зворотного зв'язку [6, с. 170]

Л. Карамушка провела цікаве емпіричне дослідження, яке було спрямоване на визначення причин опору змінам працівників вищої школи, використавши частину анкети «Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін».

У результаті дослідження вона встановила, що основними причинами, які заважають успішному введенню змін у вищій школі є те, що:

- працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль (36,6 %);
- працівники не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність (26,0 %);
- працівники не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку організації (25,2 %);
- працівники бояться, що не справляться з новими завданнями та втратять набутий раніше авторитет (21,2 %);
- працівники не знають, як виконувати нову роботу (13,9 %);
- працівники бояться, що втратять роботу (11,5 %);

- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з керівництвом (8,2 %);
- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з колегами (4,1 %);
- працівники бояться, що погіршиться соціально-психологічний клімат у колективі (4,1 %) [3, с. 39].

Оскільки, опір змінам є досить поширеним явищем, тому доцільно детальніше охарактеризувати **фактори, які його визначають**. Автори підручника «Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки» Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. звертають увагу на наступні причини:

1. **Особиста зацікавленість.** Персонал організації повинен виявляти цікавість до проведених змін, які можуть торкнутися престижу або авторитету кожного співробітника, а також бути пов'язаними з кар'єрним ростом працівників. Опір виникає тоді, коли заплановані зміни суперечать вказаним інтересам працівників.

2. **Невизначеність.** Організаційні зміни пов'язані з невизначеністю. Члени організації можуть протидіяти змінам, виявляючи стурбованість щодо того, як організаційні зміни вплинуть на їхнє життя та роботу.

3. **Недостатнє розуміння, відсутність довіри.** Необхідність більшої кількості організаційних змін не пояснюється вичерпно персоналу, якого вони стосуються. Це нерідко пов'язано з неспроможністю ініціаторів перетворень зрозуміло й доступно пояснити їхній зміст, або з дезінформацією та неточністю. Відсутність довіри до запланованих організаційних змін також спричиняє певний опір.

4. **Різне розуміння змісту організаційних змін.** Розходження в думках щодо необхідності запровадження змін і змісту їхнього здійснення також найчастіше є фактором, який викликає опір змінам. Кожен співробітник оцінює фактори змін по-різному. Це залежить від професійної підготовки, спеціальності та кваліфікації персоналу, а також накопиченого досвіду.

5. *Психологічна невідготовленість до змін.* Цей фактор виявляється тоді, коли зміни не торкаються інтересів працівників (така ситуація виникає рідко) [2, с. 164-165].

Кожний з учасників по-різному сприймає організаційні зміни. Тому наука і практика накопичили певну кількість прийомів і методів подолання опору організаційним змінам. Основні з них та їхні переваги і недоліки наводять згадувані вище автори [2, с. 170]:

Метод	В яких ситуаціях використовується	Переваги	Недоліки
Навчання та роз'яснення	При відсутності інформації, або неточної інформації	Після того, як співробітники переконуються в необхідності змін, вони надають допомогу в їхній реалізації	Якщо порушені інтереси великої кількості людей, процес стає досить тривалим
Уточнення та залучення	В ініціаторів відсутня інформація, необхідна для проектування змін, а інші члени організації мають досить повноважень, щоб перешкодити їх проведенню	Залучені до проектування змін співробітники стануть її прихильниками; вся наявна в них інформація буде використовуватися для складання плану змін	Потребує багато часу, якщо залучені співробітники пропонують неприйнятний варіант
Підтримка	Співробітники опираються через складності з адаптацією до змін	Інші підходи не дозволяють домогтися адаптації	Може потребувати багато часу та сил і не забезпечити успіху
Досягнення угоди	Хто-небудь (індивід або група) значно програє в результаті майбутніх змін, але має більший вплив в організації	Іноді це єдиний спосіб уникнути більш масового опору	Може бути дорогим – побічно торкається інтересів третіх осіб, з якими також необхідно прийти до згоди
Маніпуляція	Інша тактика неефективна та вимагає більших витрат	Може бути швидким і дешевим рішенням виникаючих проблем	Ускладнення можуть виникнути надалі, якщо працівники відчують, що ними маніпулюють

Явний і неявний примус	Істотним фактором стає тема проведення змін, а її ініціатори мають у своєму розпорядженні необхідні повноваження	Швидкий спосіб здійснення змін, переборюється будь-який опір	Ризиковано – співробітники можуть ґрунтовно не прийняти ініціаторів реформи
------------------------	--	--	---

Отже, будь-які зміни в організації нагтовхуються на людський фактор, викликаючи опір змінам, який може бути зумовлений певними суб'єктивними та об'єктивними причинами. Існує ряд методів для подолання опору змінам, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Перспективою подальшої роботи повинно стати дослідження ефективності застосування конкретних методів подолання опору змінам.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Е. Л. Леонтьева, В. Н. Смирнов. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
3. Карамушка Л. М. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.
4. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2007. 236 с.
5. Лювалина Е. Специфика управления человеческими ресурсами в различных условиях. URL: <http://hrportal.ru/article/specifika-upravleniyachelovecheskimi-resursami-v-razlichnyhusloviah> (дата звернення: 09.02.2021).
6. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
7. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (дата звернення: 23.04.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67)

8. Словник української мови: в 11 томах. АН УРСР. Інститут мовознавства / за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка. Том 3, 1972. С. 621.

КОРОНЕОЛОГІЗМИ: СПРОБА МОНІТОРИНГУ МОВНИХ ЗМІН В АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ

Гарасим Тетяна, кандидат філологічних наук,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

Коронеологізмами є нові терміни, слова або словосполучення, які створені внаслідок нового соціального досвіду, спричиненого пандемією коронавірусу, що охопила світ у 2019 році. Таким чином, новий тип неологізмів не тільки кодифікує новий культурний досвід у суспільстві, але й виступає як значущими мовними знаками, так і цілими концептуальними системами. Закономірним наслідком спалаху Covid-19 стала хвиля утворення та вживання у різних стилях неологізмів, пов'язаних з пандемією (нові реалії життя, умови роботи, заходи безпеки під час пандемії).

Основними способами утворення коронеологізмів в англійській мові є:

1) основоскладання (*mask-shaming* (mask + shaming) – n., criticising or confronting someone who is not wearing a facecovering; *rat-licker* (rat + licker) – n., someone who does not wear an anti-covidviral mask; *zoom-bombing* (zoom + bombing) – n., hijacking and/or interrupting videoconferencing on the Zoom platform);

2) злиття початкової частини слова з кінцевою частиною іншого слова (*anthropause* (anthropological + pause) – n., the global slowdown of travel and otherhuman activity due to theCovid-19 lockdown; *coronacation* (Corona + vacation) – n., a vacation that takes place because of cheap flights and hotels that exist because of the 2020 coronavirus; *quarantini* (quarantine + martini) – n., a cocktail that can be