

Н.А. Побірченко

Освітні засади підтримки зайнятості людини в умовах ринкових відносин

У статті окреслено засади освіти, що функціонують на ринку праці як засоби підтримки у людини активного стану працездатності; проаналізовано особливості ринкових відносин, котрими зумовлена необхідність підтримки особи, яка зайнята на ринку праці самореалізацією звичним для неї видом діяльності.

Ключові слова: зайнятість населення; зайнятість особи; освітні засади; ринкові відносини; підтримка; неперервна професійна самореалізація; компетентність, губристична мотивація.

The paper outlines the principles of education in the labor market as a means of support for an individual to stay in the active state of capacity to work; it analyzes the features of a market-oriented relations, that determine the need to support an individual achieving self-realization in the labour market through familiar activities.

Keywords: employment; employment of the person; educational principles; market-oriented relations; support; continuous professional self-realization; competence, hubristic motivation.

Постановка проблеми. Ринок праці та проблема зайнятості населення стабільно дбають про зменшення безробіття в суспільстві. Разом з тим у всіх регіонах високим залишається рівень безробіття молоді віком 15–34 роки [1].

Особливої уваги потребує проблема працевлаштування випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів. Дві третини випускників шукають роботу самостійно чи звертаються до центрів зайнятості за допомогою у працевлаштуванні у 24 регіонах країни [1].

Людина реалізує в нових умовах ринку праці звичну для неї діяльність. Таким чином, серйозною причиною існуючого у суспільстві безробіття є ставлення людини до власної діяльності, що реалізується в межах набутого професійного досвіду. Слід підкреслити, що зайняті люди вважають працю життєвою цінністю, яка сама по собі приносить задоволення. Проте якщо поставити питання: “Що головне для людини?”, то після глибоких міркувань якщо не кожен, то багато хто зможе відповісти: “Бути задоволеним життям”. Скажімо так, що особі як суб’єктові розбудови власної діяльності така розбудова у готовій формі не дається. У людини є індивідуальні, природні, соціальні, психологічні можливості, відповідно до яких вона підбирає собі вид діяльності, особистостей, з якими їй комфортно працювати, влаштовує власний життєвий побут тощо. Тому працювати із задоволенням – це ще один вагомий показник задоволення життям.

Задоволення життям у соціальних вимірах може бути тимчасовим. Це трапляється тоді, коли зайнята людина не знаходить своєї ролі в соціальній спільноті людей на роботі. Сьогодні ринкові відносини є наслідком і причиною тих змін, що відбуваються не лише в особі безробіт-

ної людини. Відносини людей, що будуються на економічній основі, за економічними законами і правилами, – нестабільні, невизначені, бездовірливі. Більшість зайнятих на ринку праці осіб починає “хворіти” невпевненістю у власних можливостях. Подальший перебіг ринкових трансформацій у міжособові стосунки зайнятої людини значною мірою залежить від того, як їй вдається адекватно здійснювати власну самооцінку чи самоконтроль. Особливістю є залежність зайнятої особистості від здатності інтеріоризувати нові умови ринкового спілкування у мотиваційно-ціннісних смислах того виду професійної діяльності, від якого їй нелегко відмовитися.

За умов трансформації ринкових принципів економіки в діяльність зайнятої людини особливої значущості набувають питання формування нових життєвих правил та нового змісту професійної компетентності. Помітну функцію в цих процесах виконує здатність особистості до перегляду та внесення змін у мотиваційне підґрунтя працевлаштування.

Перелічувати негаразди із зайнятістю населення, зокрема окремого суб’єкта праці, можна багато і довго. Поняття “зайнятість населення” має соціальний контекст. Проблема такої зайнятості займається політика та економіка ринкового суспільства. Поняття “зайнятість людини” розкриває психологічну сутність окремої особи, яка працевлаштована і здебільшого відчуває задоволення від праці. У контексті теми статті поняттям “зайнята людина” розкривається активний психологічний стан людини, яка самостійно цілеспрямовує діяльність на постановку та розв’язання задач відповідно до професійного стандарту.

У період другої половини ХХ – початку ХХІ ст. відбулися різкі переходи від елітарного характеру здобуття вищої освіти до загальнодоступної освіти. Основні концептуальні положення щодо необхідності вагомих змін в освіті викладено в основних законодавчих документах країни доби незалежності: у законах України “Про освіту” (1991), “Про вищу освіту” (2002), Державній національній

Побірченко Неоніла Антонівна, доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник НДП освіти Київського університету імені Бориса Грінченка (Київ).

© Побірченко Н.А., 2014

програмі "Освіта" ("Україна XXI століття") (1992), у "Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті" (2001), Указі Президента України "Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні" (2008), "Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти" (проект, 2012), у матеріалах з'їзду вчителів (2012).

У законі України "Про вищу освіту" підкреслено, що професійна спеціальність забезпечує людині можливості на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. В умовах професійного удосконалення така людина може набути здатність виконувати окремі особливі завдання та обов'язки в межах спеціальності. Підтримкою зайнятому індивіду в перепідготовці може стати розширення профілю (підвищення кваліфікації). Особа набуває здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності. Корисним як засіб особливої підтримки для зайнятої людини є стажування. У процесі стажування особистість набуває компетентності виконувати інноваційні завдання та керуватися обов'язками сучасної спеціальності [2].

Мета статті – розкрити засади вищої освіти, післядипломної освіти, завдяки яким зайнята людина має можливість зберігати власну фахову активність у самореформуванні професійної діяльності, пов'язаної з ринком праці.

Виклад основного матеріалу. Розвиток освітнього простору в підтримці зайнятості людини базується на побудові "Я-концепції", усвідомлено незалежної особистості в оволодінні професійною компетентністю та в неперервному процесі самореалізації її результатів. Державними пріоритетами такого розвитку є доступ кожної особи до освіти з використанням життєвого досвіду, набутих способів упровадження професійних досягнень у практику. Таким чином, освіта вважається захистом соціально-економічних інтересів суспільства, кожної людини.

За рахунок створення на рівноправній основі недержавних навчально-виховних, професійно-технічних закладів у державі формується багатоваріантна інвестиційна політика у сфері освіти. У сучасних соціально-економічних ринкових умовах розвитку суспільства освітою вирішуються питання безпосередньо пов'язані зі зменшенням рівнів безробіття серед дорослого населення. Підкреслимо той факт, що в науці майже не досліджується проблема нашої статті. Тому в аналізі сучасних досліджень значиме місце було відведено науковим працям вчених, які вивчали можливості післядипломної освіти педагогів. Важливим підходом до аналізу був вибір тих досліджень, завдяки яким зайнята людина здійснювала самореформування того виду діяльності, мета і зміст структурних компонентів якої недостатньо відповідали ринковим принципам праці. Так, Е.А. Дорошенко, виключаючи із функцій післядипломної освіти "спеціалізацію", підкреслює важливість систематичного самостійного навчання – самоосвіту [5]. Н.Г. Протасова виокремлює як складову післядипломної освіти можливість фахівця отримати нову спеціальність, додаткову освіту, отримати кваліфікацію відповідно до специфіки діяльності [6]. Незважаючи на багатоманітність підходів авторів досліджуваної пробле-

ми (В.О. Огнев'юк [3], А.І. Кузьмінський [7], В.В. Олійник, С.О. Сисоєва) слід визначити їхню загальну об'єктивність і близькість до вирішення проблеми підтримки зайнятої людини на ринку праці. Це дозволило нам окреслити такі основні функції підтримки зайнятої людини у процесі самореформування виду її діяльності на ринку праці:

– освітньо-інформаційна – підтримує спрямованість особистості на отримання різногалузевої нової освітньої інформації та актуалізує набутий досвід і знання, які залишаються в поточній та реформованій професійній діяльності для набуття нової фахової майстерності;

– рефлексивно-особистісна – підтримує дію таких професійних якостей особистості, як толерантність, взаємоповага, тактовність, чуйність, готовність до співпраці та до праці професійного консультування;

– адаптивно-губристична – підтримує швидкий перехід до змін, які постійно відбуваються у соціально-політичній, культурній, технічній, освітній сферах, актуалізує необхідність випереджувачого характеру інноваційно-інформаційної можливості фахівця певним чином впливати на своє майбутнє;

– розвивально-когнітивна – підтримує різнобічність наукових підходів до розвитку професійного творчого інтелекту та культурного потенціалу, стимулює самоосвітню діяльність фахівця, що є засадою його неперервного підвищення кваліфікації;

– самодіагностична та діагностична – підтримує самоорганізацію експериментальної перевірки результативності застосування нових професійних технологій визначати недоліки у ризиковому користуванні новими науково-технічними підходами у вирішенні проблем реформування професійної освіти.

Проведений вище аналіз підтримуючих можливостей, якими може користуватися зайнята людина, дозволив говорити про те, що кожній освітній підтримці відповідає низка конкретних характеристик. Вони дозволяють оцінити функцію кожної із підтримок у реальній поведінці та професійній діяльності сучасного фахівця ринкової економіки. Крім того, узагальнюючи та порівнюючи характеристики, ми вважаємо за доцільне об'єднати їх у певні блоки. Такі блоки як сукупність дій, відображаючи певні функції компонентів професійної компетентності зайнятої людини, виступатимуть засобами експертного оцінювання та самооцінки освітніх підтримок, які, у свою чергу, характеризуватимуть оновлений розвиток професійної компетентності.

Зазначимо, що під поняттям "критерій", як правило, розуміють "засіб, ознаку, завдяки якій відбувається оцінка, визначення або класифікація явища чи процесу" [8]. Показник – це явище або подія, за якою можна судити про динаміку певного процесу [8]. У такому розумінні показники дозволяють конкретизувати самі критерії (як засіб оцінки), даючи предметну характеристику певним явищам, що дозволяє нам оцінити ефективність підтримки, якою супроводжується людина. Таким чином, критеріями ефективності підтримки зайнятої людини в умовах ринкових відносин виступила: губристична, мотиваційна, когнітивна інформація та особистісно-

рефлексивні зміни. У ролі освітніх засад підтримкою є змінені компетентності, до яких віднесено:

- мотиваційну цінність інноваційної інформації;
- предметну сутність професійного знання;
- дидактично-методичну підтримку вибору професійної діяльності в конкретній ситуації ринку праці.

Стандарти освіти є важливим елементом інноваційного розвитку різних галузей ринкового господарювання. Проте зміст мети, структурних компонентів різних видів професійної діяльності визначаються соціально-економічними умовами швидше за традиційними, ніж інноваційними, науковими підходами.

Багатьма сучасними науковими дослідженнями доведено, що стандартизацію професійної підготовки та перепідготовки фахівця слід розробляти на показниково-критерійних вимірах сучасної якості освіти. Зайнята на ринку праці людина має орієнтуватися в інноваційно-інформаційному просторі професій, їх вимог до якостей особистості, до рівнів професійної компетентності. Із такими завданнями самостійно зайнятій людині справитися нелегко. Їй потрібна освітня підтримка, зміст якої базується на нових навчально-професійних орієнтирах.

За науковими визначеннями відомого в Україні академіка В.О. Огнев'юка, освіта в розвитку людини є пріоритетною цінністю її життя: "Особливої ваги освіта набуває в період безробіття". У цей період освіта "підвищує мобільність працівника, становить основу для швидкого освоєння ним нової спеціальності" [3].

"Аналіз кількісних і якісних показників щодо підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів в нашій країні, – продовжує обґрунтовувати свої підходи В.О. Огнев'юк, – свідчить про значне скорочення працівників підприємств, організацій, закладів, охоплених перепідготовкою, що зумовлено нестабільністю їх роботи, банкрутством підприємств, відсутністю мотивації й зацікавленості спеціалістів у підвищенні рівня професійних знань" [3]. "Адже від рівня їхньої компетентності, професіоналізму, організаційних даних значною мірою залежить не тільки успіх конкретних колективів, а й розвиток соціально-економічної сфери в цілому" [3]. В оцінюванні значущості освіти академіком доповнюються такі важливі позиції: використання ресурсів різних галузей освіти, створення нових якісних умов функціонування ринку праці [3]. "Інноваційна економіка вимагає нових інтегрованих, наукомістких предметів" [3]. "Адже відомо, що низький загальноосвітній і професійний рівень працівників (на виробництві робітників 2–3-го розрядів набагато більше, ніж 7–6-го) зумовлює нерациональне, неефективне використання обладнання, низьку продуктивність праці; брак і поломки обладнання на виробництві, як правило, спричинені саме цим фактором" [3].

На основі описаних вище наукових обґрунтувань за ініціативи В.О. Огнев'юка у практичний обіг професійної підготовки та перепідготовки введено нову інтегровану дисципліну "Освітологію". Інтегрований зміст такої дисципліни зорієнтує сучасну зайняту людину на самоосвіту, на оновлення набутої професійної компетентності. Доцільними є такі висновки, що якщо сенс життя людини

полягає у забезпеченні психофізіологічних потреб, то її зайнятість буде обмеженою працею з вироблення продуктів харчування та, у критичних ситуаціях, зі створення ліків від різних захворювань. При цьому зайнятість творчістю, відкриттями, винаходами, тобто фонова інформаційність про себе як життєва цілісність не буде цікавити людину. Отже завдяки освітнім засадам, зокрема психологічній підтримці зайнятості, успішним буде саморозвиток власної діяльнісної інноваційної сутності.

Від фахівця на ринку праці суспільство вимагає високого рівня конкурентоздатності та мобільності всіх внутрішніх процесів життєдіяльності. Особливої уваги потребує проблема адаптації до постійних змін зовнішнього середовища, прискорений темп життя, підвищення активності міжособових стосунків і багатьох інших факторів розвитку суспільства з ринковою економікою. Такі фактори зумовлюють спрямованість особистості до самоствердження та досягнення успіху. Мотивація досягнення успіху, шляхи і засоби такої реалізації зумовлені формами губристичної мотивації (за О.О. Леонтьєвим). Поняттям "губристичної мотивації" (за Ю. Козелецьким) розкривається стійке прагнення людини до підкріплення та підвищення самооцінки та власної значущості. Конструктивна форма губристичної мотивації у зайнятої людини характеризується помірно високим рівнем вираженості; прагненням до досконалості за рівнем розвитку може переважати прагнення до значущості (за Т.Б. Хомуленко, К.І. Фоменко).

Визначення джерела успіху зайнятої людини в нових умовах є одночасно актуальним, перспективним і малодослідженим питанням. Процес зайнятості уявляється людиною:

- як смисл життя;
- як значущість праці, самої її як особистості;
- смисл значущості постійної зайнятості розуміється людиною в залежності від розвитку економіки на ринку праці.

Разом з тим у зайнятої людини недостатній стан губристичної мотивації проявляється у поверхневому розумінні базових освітньо-інноваційних засад, що сприяють професійній діяльності. У зайнятої людини спостерігається байдужість до формування таких важливих особистісних якостей як відповідальність, емпатійність, потреба у поглибленому самопізнанні, у діях самоконтролю та необхідність у самооцінці. Незнання себе, недостатня об'єктивність самооцінки свідчать про недостатній рівень розвитку готовності сприймати критику з боку інших колег.

Підґрунтям губристичної мотивації є становлення позитивної "Я-концепції" особистості людини, в якій є прагнення працювати і отримувати очікуваний результат. Така "Я-концепція" базується на трьох основних видах особистісного досвіду, які необхідні для становлення "Я", а саме:

- увага і повага до неї;
- справедливе ставлення з боку інших;
- визначення ними її цінностей працелюбства.

Відповідно за таких умов відбувається внутрішній процес самоствердження людиною "Я"-суб'єкта продуктивної праці.

Засадами підтримки зайнятості у становленні особистості виступають:

- повага до самого себе;
- справедливе ставлення до себе з адекватною самооцінкою результатів власної праці;
- визнання власної самоцінності.

Саме названі вище засади підтримки необхідні людині для того, щоб вона змогла в умовах ринкових відносин керуватися принципами губристичної мотивації.

На основі викладених вище міркувань вбачаємо нагальну необхідність рекомендувати в умовах перепідготовки сучасних фахівців впроваджувати, зокрема, тренінги освітнього діалогу в спілкуванні.

Засади освітнього діалогу виконують двоєдине завдання: як умова підтримки та як ефективна форма трансформації освітніх інноваційних інформацій у практику ринкової різновидової професійної діяльності.

Своє діалогічне спілкування як засіб підтримки рекомендуємо вибудовувати на таких засадах:

- контекстуальність процедури спілкування, в якому враховується життєва ситуація людини;
- відкритість змісту діалогу як спосіб представлення в освітньому матеріалі відкритих для доповнення, нестійких, парадоксальних фактів, які не мають однозначного тлумачення;
- висловлювання як відповідь і як запитання до суб'єктів ринкових відносин.

Розкриття в освітньому діалозі залежностей освітніх засад підтримки від життєвих ситуацій людини доцільно розглядати як її спрямування на вибір та прийняття найбільш оптимальних на теперішній час і на майбутнє життєвих рішень. Таким чином, освітньо-діалогічне спілкування у підтримці зайнятості актуалізує ціннісно-смислові основи губристичної мотивації, інтелектуальні та вольові психологічні механізми і призводить до самовизначення людиною власних позицій щодо підвищення якості результатів праці.

Розвиткові освітніх засад підтримки зайнятості людини в умовах ринкових відносин буде сприяти участь зайнятої людини у розробці конструктивних форм губристичної мотивації. Губристична мотивація як освітня засада в ринкових відносинах входить до спрямованості особистості, яка прагне успіху в удосконаленні професійної діяльності.

У зайнятої людини підтримувати її прагнення та активність в умовах ринкових відносин можуть уміння самостійно мислити; здатність очікувати на зміни в нових ситуаціях ринкової економіки, шукати та знаходити раціональні способи вирішення нових проблем, що виникають у зв'язку із неочікуваними умовами праці; уміння бути незалежним у критичному підході до думок інших, що висловлюються в процесі прийняття рішень.

Зайнята людина з метою вирішення задач оновлення професійної компетентності може самостійно здобувати нові знання з різних джерел інформації – Інтернету, преси, посібників, підручників. З оновленням змісту компонентів професійної компетентності у зайнятої людини формується вміння користуватися набутим досвідом, знаннями, інноваційною інформацією у практичній діяльності.

Висновки. Таким чином, освітні засади в діяльності зайнятої людини та її підтримка діють через губристичну мотивацію. Завдяки такій мотивації у людини підвищується внутрішня активність, яка не потребує завищених стимулів, самоуправління та саморегуляції; не обмежуються умови для спілкування з діловими людьми та встановлення емпатійних стосунків із колегами.

Підтримує дії губристичної мотивації особистісна рефлексія. В умовах дій особистісно-орієнтованої рефлексії, як правило, зайнята людина визначає і тримається цільової установки на встановлення міжособових стосунків, взаєморозуміння та взаємопізнання з колегами по роботі. Необхідною підтримкою, без якої не відбуваються інноваційні процеси в діяльності, є її когнітивність. Окрім дотримання стандартних позицій у професійних знаннях та уміннях зайнята особа займається пізнавальним пошуком знань, завдяки яким у неї зростає впевненість у самовизначенні нових професійних досягнень, в обумовленому виборі освітніх засобів для підтримки здатності до ризику у процесі прийняття рішень.

Дослідження регулятивної функції компетентності активності професійного розвитку зайнятої людини у науці не втрачає своєї актуальності. На сьогоднішньому етапі розвитку суспільства з ринковою економікою суттєво змінюється зовнішня (соціальна) мотивація у навчально-професійній діяльності студентів. Соціальна перспектива професійної компетентності фахівця на ринку праці, як зазначають вітчизняні дослідники [1; 3; 5; 6; 7], суттєво модифікує внутрішній регуляторний потенціал особистості. Зокрема йдеться, на думку сучасних вчених, про взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх мотивів з перспективою розвитку їх професійної компетентності.

Підкреслимо позицію: якщо фахівець у процесі діяльності на ринку праці надає перевагу лише її зовнішнім соціальним мотивам, то це може призвести до того, що його самоосвіта може набувати формального характеру. Відсутність зв'язків між внутрішньою мотивацією, до якої віднесено губристичну мотивацію, із соціальною мотивацією спричиняє виникнення у фахівця байдужості до творчого підходу в роботі, знижує самостійність у виконанні дій контролю та самооцінюванні власних професійних знань.

Таким чином, розкриті вище освітні засади підтримки ставлення сучасного фахівця до власної перспективи та успіху в праці складають його стратегію вдосконалення життєвих прагнень до професійних досягнень.

Список використаних джерел

1. Романюк С.А. Динаміка диспропорцій на регіональних ринках праці в Україні // Ринки праці та зайнятості населення. – 2013. – №1. – С. 3–5.
2. Закон України "Про вищу освіту" [Електронний ресурс] : [прийнятий 17.01.2002] / Верховна Рада України. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua
3. Огнев'юк В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку / В.О. Огнев'юк. – К. : Знання України, 2013. – С. 151–153.
4. Козелецкий Ю. Человек многомерный (психологическое эссе) / Ю. Козелецкий. – К. : Лыбидь, 1991, – 288 с.

5. Дорошенко Е.А. Основні положення концепції післядипломної освіти в Україні // Післядипломна освіта: проблеми управління, методичне забезпечення: навч.-метод. посіб. / за ред. Г.С. Данилової. – К. : ІЗМН, 2000. – с. 39.
6. Протасова Н.Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку / Н.Г. Протасова [Держ. акад. керів. кадрів освіти]. – К., 1998. – С. 39–40.

7. Кузьмінський А.І. Концептуальні засади розвитку післядипломної освіти в Україні : наук.-метод. посіб. / А.І. Кузьмінський. – Черкаси : Вид-во ЧДУ, 2002. – 24 с.
8. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної укр. мови (з дод. і допов.) [5-е вид.]. – К.; Ірпінь : Перун, 2005. – С. 588.

Стаття надійшла 03.06.2014

УДК 330.3

К.А. Пріб

Природа та механізми опору змінам в організації

У статті висвітлено природу опору змінам в організації, досліджено засади його формування у різних групах персоналу. Виявлено, які зміни найбільш негативно сприймаються працівниками та викликають опір. Визначено основні причини виникнення опору, проаналізовано його види, форми прояву, методи та засоби реалізації. Доведено, що вивчення природи та механізмів опору дозволяє обґрунтувати засади його подолання та сформувати ефективну систему управління змінами.

Ключові слова: зміни в організації, види змін, опір змінам, причини опору, форми опору, методи опору, засоби опору змінам.

This article reveals the nature of resistance to changes in organizations; it studies principles of its formation in different groups of staff. It has been found which changes are most negatively perceived and bring about resistance by the staff. The main reasons for resistance are identified; with its types, forms, manifestations, methods and means of implementation being analyzed. It has been proved that the study of the nature and mechanisms of resistance makes it possible to justify principles to overcome it and to create an effective system of managing the changes.

Keywords: changes in organizations, types of changes, resistance to changes, the reasons for resistance, forms of resistance, methods of resistance, means of resistance to changes.

Постановка проблеми. Розвиток науково-технічного прогресу, трансформація соціально-економічних відносин, процеси глобалізації у світі, політичні події, соціокультурні трансформації, зміна клімату, циклічність ринкової кон'юнктури та інші процеси й явища нині стали перманентними супроводжуваними життя соціуму та світової господарської системи. Вони трансформують засади функціонування економіки та зумовлюють необхідність постійних змін на рівні кожної окремої організації, трудового колективу, індивіда. Проте сприйняття змін людьми та соціальними групами не завжди є позитивним, що сприяє формуванню опору змінам та ускладнює їх реалізацію. Саме тому розуміння природи виникнення та механізмів реалізації опору змінам відіграє важливу роль у розробці дієвих методів та інструментів його подолання, має високу наукову і практичну цінність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри те, що управління змінами відносно нещодавно почали розглядати як обов'язкову складову теорії та практики менеджменту, вітчизняні науковці активно вивчають проблеми щодо його здійснення. У публікаціях значна увага

приділяється визначенню сутності категорії “управління змінами”, вивченню поетапності процесу його реалізації, розробці інструментів здійснення, удосконаленню методів моніторингу й оцінювання, винайденню ефективних методів контролю тощо.

Водночас публікації щодо проблеми опору змінам залишаються поодинокими. Так, С.Р. Дзяна та Р.Б. Дзяний, присвячуючи цим проблемам частину власного дослідження, вказують на необхідність розуміння менеджерами причин, внаслідок яких підлеглі протидіють змінам. Адже, на їхню думку, саме “знання причин та аргументів, які висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою подолання опору змінам у майбутньому” [1]. У свою чергу І.А. Дмитрієв та Н.М. Курилова акцентують увагу на існуванні у науковій літературі підходу, згідно з яким управління змінами – це власне “зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін” [2].

Окремі роботи присвячені обґрунтуванню засад мотивації персоналу для додання опору змінам. Зокрема Т. Кужда одним із найважливіших етапів процесу управління змінами вважає “мотивування працівників – учасників організаційних змін” і розуміє його як “управлінську функцію, що являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань організаційних змін. При цьому система мотивації організаційних змін має такі групи

Пріб Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ).

© Пріб К.А., 2014