

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

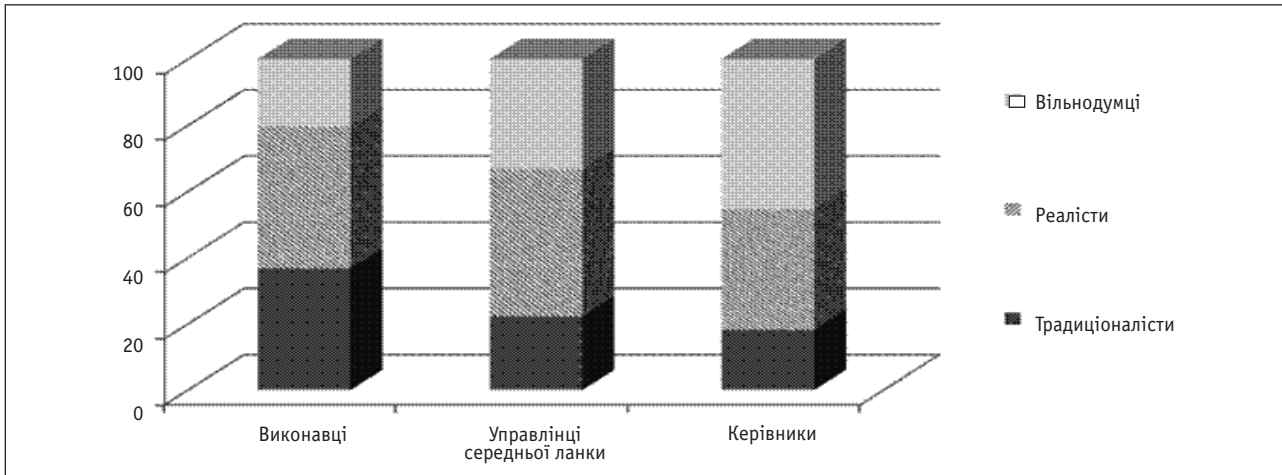


Рис. 1. Структура опитаних працівників за ставленням до змін

мотиваційних чинників, як матеріальну, трудову та статусну мотивації" [3]. О.Р. Савченко, розглядаючи управління змінами перш за все як ефективну взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємств, наголошує на тому, що "важливим базовим етапом управління змінами для управлінської команди є забезпечення якісного системного зв'язку, підтримка, заохочення й мотивація працівників до належного виконання завдань, урегулювання конфліктів, підтримка належного морально-психологічного клімату тощо" [4]. За переконанням С.Р. Стеців, при управлінні змінами передусім слід задіювати обов'язкові мотиваційні елементи, зокрема "формувати позитивне сприйняття змін працівниками та менеджерами шляхом: 1) діагностики сил опору, розроблення механізмів подолання чи зменшення опору змінам, збільшення сил, що сприяють проведенню змін та активізації творчої діяльності; 2) формування у працівників та менеджерів відчуття причетності до змін та усвідомлення необхідності змін в обраному напрямі; 3) формування оптимальних систем мотивації, контролю відповідно до виду змін з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства; 4) урахування принципів та установок працівників, їх переконань та цінностей" [5].

Незважаючи на розвиток наукової думки з проблем опору змінам в організації, недостатньо вивченими в теоретичному і особливо практичному плані залишаються питання щодо його сутності та природи виникнення, позитивних і негативних наслідків, стереотипів, форм прояву, методів реалізації, що ускладнює винайдення ефективних шляхів подолання опору.

Із цих причин **метою даного дослідження** стало вивчення природи та аналіз механізмів опору змінам в організації.

**Результати дослідження.** Виникнення опору змінам в організації здебільшого стає наслідком двох ключових причин. По-перше, формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість, безперспективність та неефективність очікуваної зміни. У цьому разі причина опору криється у самій зміні. По-друге, виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформації тих чи інших сторін життєдіяльності, неусвідомлення ймовірних переваг, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи роботу, а також побоювання втрат і т.ін. У такому разі

причина опору криється в людях, їх психології, ментальності, свідомості. Тому вивчати природу та механізми опору змінам потрібно, виходячи з такої біполярності.

У науковій літературі нині немає чіткого тлумачення категорії "зміна". У зв'язку з цим доцільно користуватися таким визначенням: зміна в організації – це процес перетворення, оновлення чи формування додаткових складових внутрішнього середовища організації з набуттям ними нових якостей чи форм, що може супроводжуватися втратою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше. Практична реалізація змін часто стикається з опором персоналу. У науковій літературі опір називають звичайною людською реакцією, не надаючи при цьому вичерпного формулювання даного поняття. На нашу думку, опір змінам слід розглядати як звичайну людську реакцію персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх здійснення. Природу та механізми опору змінам можна дослідити через вивчення реакції людей на зміни, виявлення причин опору, його різновидів та форм, методів та засобів здійснення.

Для того, щоб успішно долати опір керівникам організації, які виступають провідниками змін, потрібно враховувати кілька ключових аспектів. Перш за все, визначити ставлення працівників та, особливо, формальних і неформальних лідерів соціальних груп колективу до змін взагалі. Адже від цього залежить безпека формування та поширення опору, а також можливості конструктивної співпраці провідників змін і колективу, визначення найбільш дієвих методів управління тощо. Вирішити вказану задачу можна через проведення спеціальних тестів чи співбесід, в яких увага приділяється ставленню не лише до змін у робочому процесі, а й у побуті, суспільних відносинах, особистому житті, що дає змогу краще з'ясувати тип людини. Науковці, зокрема Н.С. Кужева [6], персонал організації залежно від ставлення до змін умовно поділяють на три основні групи – традиціоналісти, реалісти та вільнодумці.

За результатами досліджень, здійснених шляхом опитування офісних працівників (сукупна вибірка складала 78 респондентів), з'ясовано, що частки традиціоналістів, реалістів і вільнодумців у трудових колективах різняться.

Групи працівників залежно від ставлення до змін, уміння втілювати їх у життя та вчинення реальних дій по їх реалізації

Групи працівників	Прагнення змін	Здатність втілювати зміни	Вчинення дій з реалізації змін
	бажання	уміння	дії <sup>1</sup>
Активні реформатори	+	+	+↑
Пасивні реформатори	+	+	-
Особи, які пасивно-позитивно ставляться до нововведень	+	-	-
Неефективні діячі	+	-	+↑
Особи, що долають себе	-	+	+↑
Особи, що очікують	-	+	-
Сліпі виконавці	-	-	+↑
Пасивні противники	-	-	-
Активні противники	-	-	+↓

<sup>1</sup>Примітка: +↑ – дії, що сприяють реалізації змін; +↓ – дії, що спрямовані на активний опір змінам.

Значною мірою ставлення людей до змін залежать від: віку, посади, досвіду роботи, освіти, сімейного та матеріального станів. Також на ставлення до змін істотний вплив здійснюють задоволення людини своєю роллю в колективі та соціально-економічним станом, стан здоров'я та точне самопочуття, активність соціально-економічних і політичних перетворень у суспільстві та навіть пора року, а також інші обставини. Значну роль відіграє належність людини до керованої чи керуючої підсистем організації (див. рис. 1). Керівники різних рівнів зазвичай більш прихильно ставляться до змін або принаймні не опираються ним, що обумовлюється наявністю рис лідерів, а також відчуттям відповідальності за успіх організації в цілому чи ввіреної їм ділянки управлінської роботи.

Традиціоналістів у контексті ставлення до змін потрібно розглядати не стільки як прихильників збереження культурних, соціальних, історичних чи релігійних традицій, скільки як осіб, що в силу особливостей характеру, соціально-психологічного стану, життєвого досвіду тощо недостатньо терпимо ставляться до змін. Це люди, які в цілому задоволені існуючим станом речей і своїм положенням в організації, а отже орієнтовані на їх збереження. Саме традиціоналісти найчастіше опираються втіленню змін. У середньому традиціоналізм у ставленні до змін притаманний майже 30% працівників і дещо характерніший для виконавців, ніж для керівників різних рівнів.

Вільнодумці навпаки, є прихильниками змін, часто навіть радикальних, що може спричинюватися як їх світоглядом та особливостями характеру, так і невдоволеністю станом оточуючого середовища та свого власного положення в ньому або бажанням досягнути ще більших матеріальних і моральних результатів. Тип вільнодумця частіше зустрічається серед керівного складу організації (порівняно з виконавцями).

Реалісти, які займають проміжне положення між двома попередніми типами, відносно терпимо ставляться до змін, а реагують на них не стільки виходячи з власних уподобань, скільки з усвідомлення необхідності чи невід-

воротності змін, опираючись на результати оцінок співвідношення ризиків і переваг. До цього типу належить найбільша частка персоналу організацій (понад 42%), яка є вагомою як серед виконавців, так і серед керівників різних ланок.

Залежно від того, наскільки персонал терпимо ставиться до змін в цілому, володіє необхідними для їх реалізації уміннями, а також з огляду на те, чи вживає конкретні дії по здійсненню змін, працівників організації доцільно поділяти на дев'ять груп [7], що показано у табл. 1. Визначивши, до якої групи належить кожен працівник, можна виділити найперспективніших провідників (агентів) змін та сформувати ефективну команду виконавців.

Наступний важливий аспект управління змінами пов'язаний із відмінностями ставлення персоналу до різних за своєю природою та наслідками змін. Адже зміни в організації можуть бути найрізноманітнішими та стосуватися передусім: трансформації взаємовідносин із зовнішнім середовищем, у т.ч. змін маркетингової стратегії та ділового позиціонування організації на ринку; реструктуризації виробництва та виробничого апарату; правової реорганізації, перетворення організаційної структури та структури управління; змін економічної, фінансової, технічної, соціальної ефективності роботи організації; змін якісних чи кількісних характеристик кадрового складу працівників, керівників і спеціалістів; трансформації організаційної культури та багатьох інших сторін функціонування організації. Проте зміни далеко не всіх типів та природи походження викликають опір працівників.

Дослідженнями встановлено, що найчастіше персонал організацій гостро сприймає лише ті зміни, які безпосередньо стосуються його роботи, забезпеченості та функціонування в колективі. Негативні вектори таких змін зазвичай і викликають опір працівників. Серед них найвпливовішими переважна чисельність респондентів (понад 92,3%) визнають зміни:

– щодо скорочення реального відносного рівня матеріального забезпечення;

– в обсягах роботи, що призводять до збільшення витрат часу і сил;

– у змісті роботи та функціональних обов'язках, що вимагає набуття нових знань, умінь і навичок;

– у рівні відповідальності у бік збільшення.

Дещо менша частка (у середньому 85,8%) опитаних також гостро сприймає можливості негативних змін у:

– графіка роботи та відпочинку;

– підходах та стилях управління, у т.ч. через заміну керівників;

– внутрішніх комунікаціях, мікрокліматі, корпоративній культурі та стосунках у колективі;

– іміджі та відчутті власної значимості;

– комфортності робочого місця.

Натомість ті зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі організації, які не відображаються на роботі і становищі працівника, зазвичай сприймаються персоналом більш лояльно й значно рідше обумовлюють опір. Отже у процесі реалізації та управління змінами керівникові важливо враховувати, як очікувані зміни відобразяться на працівниках і які наслідки змін розцінюються персоналом найбільш негативно.

Наступним аспектом щодо подолання опору змінам є усвідомлення причин його виникнення. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, носити технічний, політичний, культурний, психологічний характер. Дослідженнями встановлено, що до основних причин виникнення опору змінам в організаціях доцільно віднести:

1) звичку до існуючого способу діяльності, яка забезпечувала доволі комфортне становище працівника і сприяла роботі “за інерцією”, не вимагаючи додаткових зусиль чи витрат часу. Острах втратити цей комфорт й обумовлює опір;

2) побоювання непередбачуваності подій, що призводить до виникнення тривоги та, як наслідок, формує опір для досягнення відчуття безпеки;

3) особистий інтерес працівника у запобіганні змінам з метою недопущення втрати власних матеріальних чи інших переваг, авторитету в соціальній групі тощо;

4) особиста незацікавленість працівника у змінах, якщо вони не привносять жодних позитивних аспектів у його функціонування;

5) загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій, що сформовані на робочому місці, неприйнятної трансформації корпоративної культури;

6) невірне розуміння сутності та оцінювання наслідків змін;

7) нестача ресурсів, у т.ч. часу, для реалізації змін;

8) низький рівень поінформованості працівників, що унеможлиблює адекватну оцінку суті та наслідків змін;

9) недовіру працівників керівникам та провідникам змін;

10) стомленість від процесу змін;

11) негативний досвід попередніх змін і т.ін.

Ефективне подолання опору змінам передбачає, перш за все, усунення його причин або достатнє зниження їх значимості для окремих працівників, соціальних чи організаційних груп, колективу в цілому.

Способи подолання опору змінам залежать від форми його прояву. Адже опір може бути як явним, так і прихованим. За явного опору працівники демонструють свою незгоду, відкрито висловлюючи її, вчиняючи дії щодо недопущення або гальмування змін, ухиляючись від навчання, відмовляючись виконувати накази провідників змін або виконують такі накази невчасно чи неякісно, ухиляються від участі в нарадах чи обговореннях проблем, пов'язаних із реалізацією змін тощо. На противагу явному прихований опір може здійснюватися на тлі оманливого проголошення підтримки змінам і навіть вчинення номінальних дій з їх реалізації. Прихований опір відбувається через поширення чуток, маніпулювання думкою колег, дезінформацію чи приховування частини відомостей, відволікання ресурсів, затягування процесу змін тощо. Управління змінами в умовах прихованого опору більш складне, адже вимагає не лише запровадження ефективних методів протидії, а й попереднього виявлення джерел опору та ретельного аналізу механізмів реалізації. Тим більш, що, за результатами досліджень, встановлено: у середньому близько 35,8% працівників допускають застосування в окремих випадках прихованої форми опору змінам, а понад 16,4% – вважають цю форму більш ефективною та безпечною.

У науковій літературі часто змішують форми опору (явний та прихований) з інтенсивністю його прояву (активний та пасивний). Проте їх необхідно розрізняти. Адже активний опір передбачає здійснення дій чи протидій, спрямованих на гальмування чи недопущення змін (зокрема відкриті висловлювання, відмова від виконання завдань, зволікання, приховування інформації тощо) і може здійснюватися як явно, так і приховано. Натомість пасивний опір не передбачає вчинення дій чи невиконання завдань як протидії. Він проявляється зниженням ентузіазму й ініціативності в роботі та призводить до скорочення продуктивності праці, втрати мотивів, морального та психологічного виснаження працівників, їхнього небажання професійно зростати, здобувати нові знання і навички тощо. У разі невчасного виявлення пасивного опору його наслідки можуть детермінуватися у часі та врешті-решт ставати не менш руйнівними, ніж результати активної протидії. Значимість вчасного виявлення пасивного опору підтверджує й те, що, за результатами дослідження, з'ясовано: майже кожен сьомий респондент вважає недоцільним або некоректним здійснення активного опору змінам, що впроваджуються керівництвом, а ще 17,9% припускають можливість активного опору лише при крайній потребі. При цьому тестування показують, що пасивний опір змінам у той чи інший спосіб чинили 47,4% респондентів.

За рівнем прояву опір можна поділити на:

а) індивідуальний, що характерний для окремих членів трудового колективу. При такому опорі заходи з його подолання мають передбачати вплив на конкретних членів трудового колективу і враховувати їх особисті причини негативного ставлення до змін;

б) груповий, що виникає в окремих формальних (відділах, бригадах, департаментах тощо) чи неформальних групах організації. При прояві опору на цьому рівні заходи з його подолання доцільно орієнтувати на лідерів



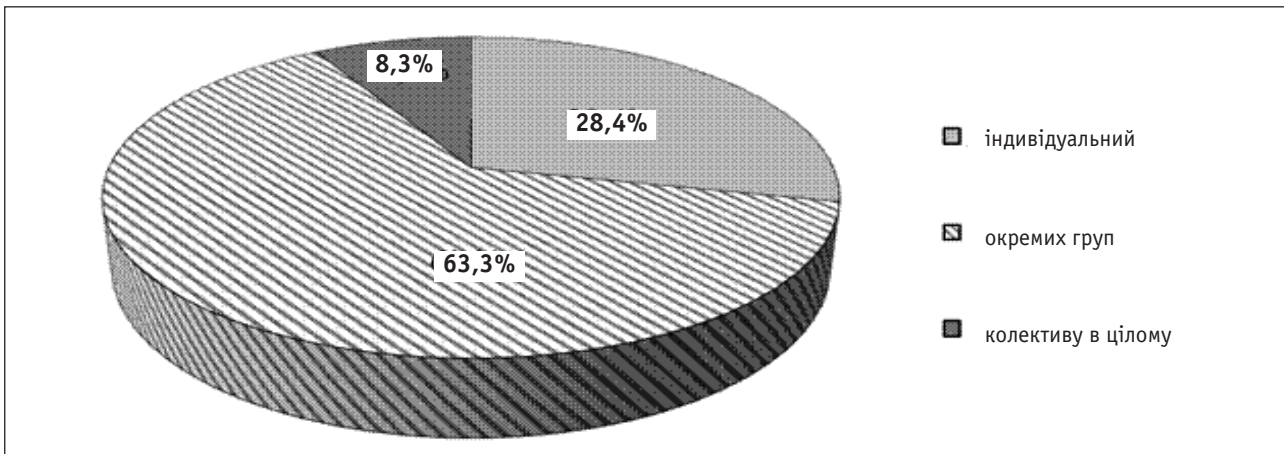


Рис. 2. Частота формування опору змінам на різних організаційних рівнях

формальних чи неформальних груп, які користуються повагою і чию думку цінують інші члени групи;

в) колективний, що поєднує у протидії змінам переважну чисельність членів трудового колективу. У такому разі необхідно долати не лише індивідуальні причини опору, а й організаційні бар'єри.

За оцінками респондентів (рис. 2), випадки прояву колективного опору поодинокі, тоді як індивідуального – поширеніші. При цьому досить часто індивідуальний опір лідерів формальних або неформальних соціальних груп поширюється на інших членів таких груп і переростає у груповий опір. Натомість індивідуальний опір тих працівників, які не мають вирішального впливу на думку колег, часто послаблюється на тлі сприйняття та визнання необхідності змін іншими членами колективу чи соціальної групи.

Основними методами опору змінам є:

- заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна;
- ствердження, що подібні зміни в організації вже відбувалися чи відбуваються нині, тому немає потреби у здійсненні додаткових новацій;
- байдужість до процесу здійснення змін та досягнення результату;
- скептицизм щодо можливостей впровадження змін та їх очікуваної ефективності;
- ствердження, що очікувані зміни не вирішать основних проблем, які постали перед організацією, а тому вони неактуальні;
- демонстрація нездатності та некомпетентності у процесі впровадження змін;
- висунення вимог щодо необхідності доопрацювання плану змін та перегляду його основних параметрів;
- намагання не допустити впровадження окремих складових змін, що суперечить принципу системності й робить їх в цілому неефективними;
- переорієнтація на пропозиції щодо запровадження подібних змін, які водночас не вирішують ті проблеми, на які спрямовані дані зміни.

Найбільш поширеними засобами гальмування змін є: 1) часткове впровадження плану змін, що унеможливає досягнення очікуваного результату від новації; 2) експериментальне тимчасове впровадження, що

розтягується в часі до того моменту, коли зміна для організації в цілому стає неактуальною; 3) паралельне впровадження, коли утворюється можливість порівняння нової (зміненої) і старої систем в режимі реального часу, при цьому демонструється перевага старої як більш звичної та відпрацьованої; 4) метод конкретизуючих документів, коли впровадження змін ускладнюється через вимогу виконати значний обсяг додаткових робіт побіжного характеру; 5) номінальне впровадження змін.

Незважаючи на те, що опір перешкоджає активному й ефективному впровадженню змін, він може призводити і до цілком позитивних наслідків. Адже він дає можливість провідникам змін почути аргументи на користь протилежної думки, у т.ч. й про недоцільність або навіть шкідливість впровадження новацій, виявити слабкі місця у плані реалізації змін, вивчити наявні альтернативи, оцінити співвідношення “вигод” і “витрат” тощо. У кінцевому рахунку опір може відіграти не лише негативну роль в реалізації змін, а й позитивну – у забезпеченні дієвого управління ними.

**Висновки.** Опір змінам формується як звичайна людська реакція персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх здійснення. Найчастіше персонал організацій гостро сприймає лише ті зміни, які безпосередньо стосуються його роботи – оплати праці та додаткового стимулювання, соціального забезпечення, функціональних обов'язків, графіка роботи, системи внутрішніх комунікацій, підпорядкування, контролю тощо. Негативні вектори таких змін зазвичай і викликають опір працівників. Основними причинами опору стають: звичка до існуючого способу діяльності, побоювання непередбачуваності подій, особиста зацікавленість, загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій, невірне розуміння сутності та оцінювання наслідків змін, нестача ресурсів, низький рівень поінформованості, недовіра керівникам, стомленість, негативний досвід тощо. Опір може набувати активної чи пасивної форм, бути явним чи прихованим, індивідуальним, груповим чи колективним, реалізовуватися за допомогою сукупності методів і засобів. Ретельне вивчення природи та механізмів опору дозволяє сформувати ефективну систему управління змінами.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у необхідності обґрунтування найдієвіших методів і заходів з подолання опору змінам в організації.

### Список використаних джерел

1. Дзяна С.Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С.Р. Дзяна, Р.Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu\\_2013\\_34\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf)
2. Дмитрієв І.А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І.А. Дмитрієв, Н.М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – №1. – С. 102–106. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pirpr\\_2013\\_1\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pirpr_2013_1_20.pdf)
3. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2. – С. 66–71. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev\\_2013\\_2\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf)
4. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електронний ресурс] / О.Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 19–24. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2012\\_3\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf)
5. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С.Р. Стеців // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2012. – №4. – С. 155–163. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU\\_ekon\\_2012\\_4\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2012_4_23.pdf)
6. Кужева С.Н. Управление изменениями : конспект лекций / С.Н. Кужева. – Омск: Из-во Омского гос. ун-та им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 140 с.
7. Управление персоналом : словарь-справочник. / Раздел – Управление изменениями [Электронный ресурс] // Сайт – Пси-фактор. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/personal/personal17-03.htm>

Стаття надійшла 02.06.2014

УДК 316.614

*В.В. Кузьмін*

## Організаційна взаємодія державної служби зайнятості та випускників ВНЗ із різних специфічних соціальних груп: кар'єрний аспект

*У статті розглянуто організаційну взаємодію державної служби зайнятості та випускників вищих навчальних закладів із різних специфічних соціальних груп у контексті побудови їх успішної кар'єри. Автором запропоновано вважати, що основним критерієм організаційної взаємодії є побудова саме успішної кар'єри молодих випускників, адже державна підтримка цих груп населення особливо важлива та пріоритетна.*

*Ключові слова: організаційна взаємодія, специфічна соціальна група, кар'єра, випускники.*

*The article deals with organizational interaction between the State Employment Service and university graduates belonging to different specific social groups in the context of building up a successful career. The author proposed to consider that the main criterion for organizational interaction is the build-up of a successful career of young graduates, as the state support for these groups of residents is of particular importance and priority.*

*Keywords: organizational interaction, specific social group, career, graduates.*

**Постановка наукової проблеми.** Актуальність статті зумовлюється необхідністю дослідження різних аспектів взаємодії державної служби зайнятості та випускників вищих навчальних закладів із різних специфічних соціальних груп, адже, з одного боку, їх працевлаштування є державною гарантією, а з іншого – підвищення їх економічної активності є посильним вкладом у розбудову держави. Працевлаштування представників різних специфічних соціальних груп буде успішним лише

за умови усвідомлення відповідними клієнтами необхідності побудови власної кар'єри як основного критерію успішної соціалізації (професіоналізації). За даними Державної служби статистики, професійне навчання за направленням центрів зайнятості у 2013 р. проходили 63,5 тис. осіб, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, що у 1,7 раза більше, ніж у 2012 р. Профорієнтаційними послугами охоплено 485,9 тис. безробітних із числа громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню [9].

**Мета статті** – дослідити організаційну взаємодію державної служби зайнятості України та випускників ВНЗ із різних специфічних соціальних груп із позицій побудови останніми успішної кар'єри.

Кузьмін Віктор Володимирович, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри "Соціальна робота" гуманітарно-правового факультету Запорізького національного технічного університету

© Кузьмін В.В., 2014