

**Петрова І.Л.,**  
д-р екон. наук, проф.,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Університет економіки та права «КРОК»

## **М'ЯКІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

*Стаття розкриває підхід автора до управління змінами у сфері соціально-трудо­вих відносин, заснований на застосуванні м'яких факторів управління. Останні спрямовані на інформаційну, організаційну, комунікаційну й соціально-психологічну підтримку учасників змін з метою формування нової якості взаємовідносин у трудовому процесі.*

*Статья раскрывает поход автора к управлению изменениями в сфере социально-трудо­вых отношений, основанный на применении мягких факторов управления. Последние направлены на информационную, организационную, коммуникационную и социально-психологическую поддержку участников изменений с целью формирования нового качества отношений в процессе труда.*

*The article reveals the author's approach to change management in the field of socio-labour relations, based on the application of the soft factors of management. The latest aimed at informational, organizational, communicative and socio-psychological support of participants of changes with the aim of forming a new quality of relations in the labour process.*

**Ключові слова.** Зміни, соціально-трудо­ві відносини, м'які фактори управління.

**Ключевые слова.** Изменения, социально-трудо­вые отношения, мягкие факторы управления.

**Key words.** Change, socio-labour relations, soft factors of management.

**Вступ.** Беззаперечною ознакою сьогодення є швидкі та масштабні зміни, які торкаються практично всіх сторін суспільного життя. Як передбачав Пітер Ф. Друкер, «XXI століття, безсумнівно, стане періодом тривалих соціальних, економічних та політичних збурень та викликів» [1, р. 320]. Зміни відбуваються на всіх рівнях, від особистісного до планетарного, причому ступінь усвідомленої чи неусвідомленої взаємозалежності їх наслідків зростає.

Окремий клас змін становлять організаційні, виникнення яких спричиняється динамікою як макро-, так і мікросередовища. Це, по-перше, зміни організаційної структури, пов'язані з об'єднанням, злиттям, поглинанням або реструктуризацією підприємств, по-друге, зміни, спричинені впровадженням інновацій. Обидва типи змін обумовлюють необхідність перетворень у сфері соціально-трудо­вих відносин, здійснення яких часто відбувається суперечливо, супроводжується соціальними та психологічними втратами. За таких обставин постає завдання активізації так званих м'яких факторів управління, здатних змінювати соціальний ландшафт організації та перетворювати сили супротиву на джерело її оновлення.

**Результати дослідження.** Адаптація соціально-трудо­вих відносин організації до змін може відбуватися такими способами: реагуванням з запізненням на виклики, які не були передбачені; шляхом постійного спостереження за внутрішнім та зовнішнім середовищем і врахування тенденцій його розвитку; шляхом пристосування середовища під себе; шляхом створення середовища. Останні шляхи обирають сильні організації з унікальними компетенціями.

Аналіз процесу змін протягом останніх років дозволяє відзначити такі новітні закономірності. По-перше, якщо у попередні десятиліття джерела змін переважно були усередині організації, то у наш час вони здебільшого зовнішні. Раніше зміни виникали як наслідок пропозицій керівників і фахівців підприємства щодо вдосконалення діяльності. Вони могли бути реакцією на збільшення попиту або виникнення потреб споживачів у нових товарах і послугах. В обох випадках організація контролювала ситуацію і могла передбачити майбутні зміни щодо поліпшення умов діяльності, розширення або покращення товарного йовним завданням змін було удосконалення вже існуючого. За сучасних умов зміни спричиняються насамперед технічними та технологічними відкриттями та відповідно новими вимогами до компетентності виконавців, здатних не лише реагувати на зміну потреб на ринку, а й створювати їх.

По-друге, новою закономірністю є радикальний характер сучасних змін. Часто організація, приймаючи рішення про необхідність змін, повністю відмовляється від попереднього досвіду, починаючи нові напрями діяльності. Вона рухається у невизначеному середовищі, спираючись не на чіткі орієнтири, а на слабкі сигнали з боку її оточення. Однозначної послідовності проведення змін також немає, що свідчить про їх фрагментарність. Як справедливо відзначав Стів Джобс, точки, які не сходяться у минулому й теперішньому, можуть зійтися у майбутньому [2]. Фрагментарність проведення змін потребує узгодженого функціонування всіх підсистем організації, у межах яких повинні співіснувати старі й нові елементи, які з різною швидкістю адаптуються до змін. Значною мірою це стосується сфери соціально-трудова відносин (СТВ), суб'єкти якої відстоюють різні інтереси, можуть схилитися до консерватизму, чинити відкритий або прихований опір нововведенням, триматися за старі привілеї і не бажати жити й працювати у новому форматі.

Третьою новітньою тенденцією є постійність і безперервність змін. У процесі проведення змін ніколи не можна ставити крапку, оскільки вона може означати кінець існування організації. Модернізація соціально-трудова відносин у напрямку їх демократизації, упрозорення, гармонізації без постійної підтримки може дати зворотній хід, що призведе до реанімації перекосів у взаємовідносинах роботодавців і найманих працівників, появи несправедливості, нерівності, відчуження вже в інших формах.

Нарешті, четвертою закономірністю сучасних змін є зміщення акцентів у бік м'яких факторів управління, що передбачає перехід від прямого тиску на учасників змін до створення сприятливих умов формування їх бажаної поведінки, сприйняття нових цінностей, участі у нововведеннях.

Зовнішні джерела трансформації соціально-трудова відносин численні та різноманітні, проте їх можна згрупувати за певними ознаками. Систематизуємо їх, використавши PESTLE-аналіз, назва якого містить перші букви назв основних зовнішніх факторів: політичного, економічного, соціального, технологічного, правового, екологічного (табл. 1).

Таблиця 1

**ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори
перерозподіл влади між державними та регіональними структурами дерегулювання ринків часті зміни органів контролю, політичного курсу коливання валютних курсів роль об'єднань роботодавців і найманих працівників	глобалізація економіки та загострення конкуренції на всіх ринках, у т.ч. праці перехід від економіки масового виробництва до економіки знань поява нових ринків або звуження старих цінова політика на ринку праці і пов'язаних ринках реструктуризація видів діяльності перерозподіл капіталу	рівень довіри в суспільстві соціальна нерівність зміна традицій і суспільних ієрархій розширення свободи вибору в суспільстві демографічні процеси кроскультурні процеси зростання освітнього рівня розширеність соціальної інфраструктури

Закінчення табл. 1

Технологічні фактори:	Правові фактори	Екологічні фактори:
нові інформаційні технології модернізація виробничих процесів інтегровані системи управління приємством	зміни у законодавстві не відпрацьованість правової бази інтелектуальної власності порушення трудового законодавства	вичерпність ресурсів забруднення довкілля поширення захворювань, обумовлених екологічними причинами

Організаційні зміни, що безпосередньо впливають на сферу соціально-трудова відносин, на наш погляд, можна класифікувати таким чином:

- зміни в застосовуваних технологіях — техніко-технологічна модернізація процесів праці та виробництва;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах — розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі — зміни в цінностях, традиціях, установках, мотивах, трудовій поведінці, стилі керівництва;
- зміни в людських ресурсах організації — їхній продуктивності, компетентності, мотивації, лояльності;
- зміни в організації праці, використання нових можливостей.

Саме ці перетворювальні процеси, у свою чергу, визначають зміни у сфері соціально-трудова відносин, до яких можна віднести: розширення або звуження кола суб'єктів СТВ, посилення їх ролі та участі в управлінських процесах, модифікації у системі ключових показників, що містяться у трудових угодах різних рівнів, зміни у принципах вертикальної та горизонтальної взаємодії сторін переговорів, у культурі партнерських відносин. Ці та інші зміни можуть бути загальними та частковими, тобто виявлятися у системній трансформації СТВ або торкатися лише певних їх компонентів. При цьому хочемо наголосити, що початковими ознаками модернізації соціально-трудова відносин є покращення соціально-психологічного клімату в колективі, тоді як остаточним критерієм їх реальної зміни є затвердження нової культури соціально-трудова відносин.

Зміни у сфері соціально-трудова відносин можуть бути плановими та ситуаційними або динамічними. Планові зміни — це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час відповідно до прогнозованих майбутніх подій. Найкращим прикладом слугує впровадження соціальних інновацій, спрямованих на єдність інтересів співробітників організації, підняття корпоративного духу, започаткування нових цінностей, зміцнення довіри.

Ситуаційні зміни є реакцією на події вже у ході того, як вони виникли. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад — старіння обладнання й людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або ліквідувати обладнання або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість чи досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (зростання рівня технічної й управлінської кваліфікації, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання суб'єктів СТВ. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Також потрібно планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Інші ситуаційні, незаплановані зміни мають нееволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові несподівані ситуації. Наприклад, загострення конкуренції може змусити підприємство-виробника різко знизити ціни, що позначиться на заробітній платі як ключовому пункту переговорного процесу. Руїнація сталих господарських зв'язків може спричинити перепрофілювання підприємства, що обумовить необхідність перегляду умов зайнятості, перекваліфікації персоналу, переміщення на нові посади. Такі зміни є реактивними, хоча при належній аналітичній роботі із сканування, моніторингу та дослідження середовища організація могла б запобігти загрозам й приготуватися до використання нових можливостей. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість прийняття неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками та найменшими витратами.

Найперспективнішими є зміни, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій. Вони потребують від персоналу нових компетенцій, активної участі у розвитку інноваційних бізнес-процесів, впровадженні нових технологій, створенні нестандартних організаційних структур. Необхідно сформулювати відмінні від попередніх вимоги до працівників, запроваджувати нові форми співробітництва між ними, ширше залучати їх до управління економічними і соціальними процесами на підприємстві. Завдяки цьому організація може пристосуватися до

мінливих умов навколишнього середовища. Найважливішими сферами інноваційних змін організаційного контексту СТБ, з нашої точки зору, є такі:

1. Інноваційні перетворення в оточенні організації, котрі, як правило, пов'язані з діями конкурентів щодо виведення на ринок нових продуктів.

2. Інноваційні зміни у зв'язку з впровадженням нових технологій, виробництвом на цій основі нових продуктів, які можуть призвести до формування нового попиту на ринку й розширення його місткості.

3. Інноваційні зміни у методах організації праці, в управлінських технологіях, способах ведення соціального діалогу.

4. Інноваційні зміни корпоративної культури: упровадження нового стилю керування, нових форм мотивації працівників, способів організації праці, навчання й розвитку персоналу.

5. Інноваційні структурні зміни: перетворення організаційної структури підприємства, зміна системи повноважень і відповідальності, створення або ліквідація організаційних одиниць, зміна системи контролю тощо.

Провідним фактором інноваційних змін є поява нових потреб споживачів і розвиток творчих компетенцій працівників організації. Не припиняючи ролі економічного й технологічного факторів, відзначимо, що запорукою успішного проведення інноваційних перетворень є сприятливий інноваційний клімат у колективі, своєчасне інформування працівників, переконання їх у правильності прийнятих кроків, подолання опору інноваціям, підготовка й навчання персоналу, визначення шляхів ефективної реалізації наміченої стратегії.

Досягнення економічної ефективності проведення інноваційних змін потребує впровадження нових підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення продуктивності праці й креативності працівників. Саме здатність до нововведень, а не володіння ресурсами визначає успіх підприємства в конкурентній боротьбі. Сучасним завданням трудових угод має стати «розвиток підприємства через розвиток персоналу», що є не тільки запорукою ділового успіху організації, а й своєрідною гарантією зайнятості й лояльності працівників.

Успішність проведення змін у сфері соціально-трудових відносин залежить від дотримання певних принципів:

- Зацікавленість усіх суб'єктів управління організації у здійсненні запланованого підходу до перетворень і досягненні позитивного результату.
- Якісне й повне інформаційне забезпечення усіх зацікавлених осіб і постійний потік інформації із зовнішнього середовища.
- Демократизація, прозорість, справедливість переговорного процесу.
- Документаційне забезпечення всіх прийнятих рішень.
- Планування процесу комунікації, включаючи зворотний зв'язок.

Результати опитування топ-менеджерів, які брали участь у програмі Гарвардської школи бізнесу, показали, що під час проведення змін ними недооцінювалися такі фактори, як [3, с. 442]:

- ступінь опору, з яким доведеться стикнутися;
- кількість часу, потрібна для визначення необхідних змін і переконання персоналу в їхньої доцільності;
- необхідні ресурси, підтримка і спонсорство;
- важливість особистої участі у розробці та впровадженні змін;
- ефект впливу змін на співробітників.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним, від високого до низького. У випадку незначних змін (припустимо, реструктуризація підрозділу) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації змін.

Методами залучення працівників до проведення змін є такі:

1. Інформування. Надання письмових і відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій.
2. Комунікація. Проведення зустрічей у малих групах — командних брифінгів.
3. Консультування. Надання консультацій і проведення опитувань.
4. Переговори.
5. Створення одно- або багатofункціональних робочих команд, проектних груп.

6. Залучення. Створення груп, орієнтованих на розв'язання завдань у масштабах організації та на базі департаментів із багатофункціональним і багаторівневим членством.

Прикладом управління змінами шляхом залучення персоналу є японська система кайдзен. Ця стратегія наголошує на людських зусиллях, моралі, комунікації, навчанні, командній роботі, залученні й самодисципліні. Кайдзен ставить в основу перетворень мислення, орієнтоване на процес, що різко контрастує із прийнятим на Заході способом мислення, орієнтованим на результат. Орієнтований на процес підхід реалізується за допомогою таких інструментів кайдзен: циклу «роби-перевір-впливай» (PDCA); «загальний менеджмент на основі якості» (TQM); «точно вчасно», «загальний догляд за устаткуванням» (TPM).

Варто зазначити, що безконфліктне впровадження змін в умовах взаємодії різних сил зіткнення різних інтересів є скоріше виключенням, ніж правилом. Наприклад, по-різному можуть оцінюватися зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це та нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і в формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, демонстративного неприйняття нововведень).

Для того, щоб мінімізувати ризики з боку поведінки персоналу при впровадженні змін, необхідно застосовувати м'які фактори управління:

1. Пояснення необхідності впровадження організаційних змін.
2. Створення чіткого бачення майбутнього стану організації і трансляцію його до всіх учасників змін із визначенням ролі кожного у трансформаційних процесах.
3. Проведення оцінки готовності сторін СТВ до впровадження змін.
4. Створення системи інформаційної, ресурсної та кадрової підтримки процесу впровадження змін.
5. Розробку алгоритму переходу до цільового стану: підготовка до реалізації запланованих змін — аналіз середовища — планування переходу — управління переходом — оцінка й коригування.
6. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в процесі розробки та реалізації програми перетворень.

Важливою умовою проведення змін є визначення готовності персоналу до них. У цьому зв'язку корисними інструментами є: анкетування, оцінка рівня тривожності персоналу; оцінка готовності агентів змін і менеджерів — кураторів; оцінка історії впровадження змін в організації; дослідження мотивів поведінки й форм опору персоналу змінам в організації; оцінка персональної реакції членів цільової групи; оцінка корпоративної культури.

Готовність працівників до змін можна оцінити за такими показниками:

- емоційне залучення членів організації в її діяльність і цілі;
- незалежність у поведінці людей;
- відкритість до нових ідей, підтримка нового;
- довіра, згуртованість;
- насиченість життя організації;
- спонтанність і невимушеність у спілкуванні;
- толерантність до невизначеності, прийняття ризику невизначеності;
- кількість часу, яку люди використовують для детальної розробки ідей.

Залежно від реагування на пропоновані зміни людей можна розділити на такі три типові групи. Це, насамперед, *прихильники* змін, які з ентузіазмом підтримують їхнє впровадження. Іншу групу утворюють так звані *амбівалентні* — ті, для яких переваги й недоліки змін видаються рівноцінними. Якщо застосувати до них м'які форми впливу, то вони можуть змиритися зі змінами і не будуть чинити опір. Ще одну групу становлять явні *супротивники*,

чиє ставлення до змін є негативним. М'яких факторів управління може виявитися замало, іноді необхідно вдаватися до звільнення, хоча не виключений перехід на інші позиції. Ще загрозливішою є ситуація, за якої причини опору криються не в психологічних настроях людей, а в принциповій несумісності їх позицій та інтересів щодо необхідності змін. У цьому випадку можливе утворення різних груп опору, з якими керівництво організації має рахуватися.

Для проведення змін слід застосовувати різні організаційно-функціональні форми: спеціальні проекти й завдання, цільові й робочі групи, експеримент, показові проекти, нові організаційні підрозділи, нові форми організації праці, участі в управлінні, в переговорному процесі.

Варто наголосити, що проведення змін у сфері соціально-трудових відносин вимагає відповідних змін у структурі управлінських впливів. Так, керівництво колективом компетентних і відданих працівників із творчим ставленням до праці потребує переходу до адаптивно-діалогового управління, розширення функцій самоорганізації та самоуправління.

Обов'язковим компонентом процесу управління змінами є оцінка його ефективності. Комплексний підхід до оцінювання повинен включати вимірювання ступеню досягнення цілей, співставлення результатів від проведення змін і витрат, які мали місце.

Основними сферами оцінювання ефективності проведених змін у сфері соціально-трудових відносин мають бути:

- ставлення і ступінь участі сторін у проведенні змін;
- налагодження конструктивного діалогу, високої культури перемовин;
- підвищення рівня компетентності працівників і ступеня їх соціальної зрілості, що показує, наскільки успішною була професійна підготовка й соціальна адаптація персоналу, чи впроваджено необхідні перетворення щодо умов праці, використання робочих місць, системи стимулювання;
- зміни в поведінці, системі комунікації, співробітництві, командній роботі, стилі керівництва та делегування повноважень;
- поліпшення економічних і соціальних результатів роботи організації (продуктивності праці, якості продукції, прибутку, доходів від праці, рівня плинності, задоволення працею, керівництвом, соціально-психологічним кліматом, ступеню довіри та злагоди в колективі).

Разом з тим, слід відмітити, що однозначно оцінити ефективність заходів із проведення змін важко. Як правило, між прийнятими заходами та їх результатами існує часовий лаг, у межах якого досить складно встановити причинно-наслідкові зв'язки. Крім того, виникають труднощі з кількісною оцінкою соціальних результатів змін, зокрема у якісному стані організації, рівні її культури, ступені згуртованості й злагоди в колективі тощо.

**Висновки.** Розвиток сучасних організацій відбувається в умовах перманентних змін, складовою яких є трансформація соціально-трудових відносин. Перехід до нових форм гармонізації інтересів сторін договірною процесу, зміна їх функціонально-рольових позицій в організації та управлінні працею, формування нової культури СТВ потребує використання сучасних технологій проведення змін. Їх основою мають стати м'які фактори управління, що впливають на працівників шляхом створення соціально-психологічного контексту зміни їх трудової поведінки.

## ***Література***

1. *Peter F. Druker. The Essential Druker. The Best of Sixty Years of Peter Druker's Essential Writings on Management.* — NY: Collins Business, 2005. — 358 p.
2. 10 заповідей Стива Джобса. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.bigpicture.ru>
3. *Коэн Аллен (ред.). Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ.* — 4-е изд. — М.: Альбина Бизнес Букс, 2007. — 507 с.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2014 р.