

УДК 658.512.62:65.016.7:330.101.52

Момот В.Є., Шапа Н.М.

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ІНЕРЦІЇ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН
НА КРУПНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Досліджено особливості прояву інерції та опору змінам на великому промисловому підприємстві. Визначено локалізацію інерційних сил у залежності від ієрархічних рівнів підприємства й індивідуальних характеристик співробітників. Побудовано психологічний портрет типового підприємства вітчизняної промисловості.

The characteristic features of inertia and resistance to changes within a large industrial enterprise have been investigated. The localization of inertia forces has been determined depending on the hieratic levels of the enterprise and personal characteristics of employees. A psychological portrait of a typical domestic enterprise has been built.

Аналіз діяльності вітчизняних організацій та підприємств за умов ринкової економіки свідчить, що незважаючи на деякі позитивні зрушення, докорінних змін у житті трудових колективів не відбулося. Більше того, існують процеси, які пов'язані з персоналом, що стримують стратегічні зміни. Так у вітчизняній промисловості, що успадкувала високий рівень колективізму, ще збереглася міцна прихильність до старих традицій та сформованих процедур діяльності, яка у більшості випадків призводить до блокування нововведень, що потрібні для забезпечення успішної діяльності у нових умовах господарювання.

Виходячи з цього, для крупних промислових підприємств приведення механізмів управління персоналом у відповідність до нової парадигми розвитку є дуже важливим і в той же час складним, ризикованим процесом, що вимагає великої гнучкості та сприйнятливості співробітників до глибоких й чисельних змін. Це зумовлює суттєву актуальність зусиль, що спрямовані на забезпечення процесу формування конструктивної позицію персоналу стосовно стратегічних змін. Для рішення цієї стратегічно важливого завдання необхідно виявити джерела психологічної інерції і визначити шляхи її подолання.

У західній теорії й практиці організаційного управління вже накопичений значний досвід вивчення феномену опору змінам з боку персоналу. Склалися уявлення про те, як організувати процес втілення стратегічних інновацій таким чином, щоб негативний вплив цього фактора змінити на користь підприємства. Наприклад, К.Левін запропонував використовувати модель „силового поля”, відповідно до якої хід процесу змін залежить від розподілу стримуючих (інерційних) та підтримуючих сил [3]. А в [1] використовується рольовий підхід для визначення позицій поведінки учасників стратегічних змін. На основі „аналізу поля сил” визначаються опоненти та прихильники змін та виробляється тактика поведінки, що забезпечує „баланс сил”. Не применшуючи значення такого підходу, необхідно відзначити, що локалізація інерційних сил може змінюватися під впливом соціальних та економічних факторів діяльності конкретного підприємства. Отже, при визначенні стратегії й тактики протидії опору змінам, важливо враховувати особливості національної економіки, соціокультурні та етнічні традиції.

На підставах аналізу, що був проведений у [2], можна висловити гіпотезу, що для сучасного стану розвитку вітчизняної виробничої системи характерні чотири основних джерела інерції, які впливають на прогрес підприємства подібно силам тертя:

- відсутність чіткого розуміння цілей та завдань змін;
- нечітка мотивація кардинальних змін;
- відсутність зворотного зв'язку при управлінні змінами;
- блокування дій.

Слід зауважити, що наведені джерела інерції є універсальними для будь-якої організації, що переживає процес змін, але вплив відповідних сил є розшарованим за окремими ієрархічними рівнями підприємства. Розбіжності у розподілі сил інерції за ієрархію визначаються перш за все галузевими особливостями та передісторією підприємства.

У вітчизняному науковому менеджменті специфіка управління змінами та стратегія протидії опору змінам з боку персоналу вивчена ще зовсім недостатньо. Одна з головних нез'ясованих проблем є визначення конкретного розподілу інерційних сил залежно від ієрархічних рівнів підприємства й індивідуальних характеристик співробітників. Ця проблема цікавить як менеджерів, так і психологів, тому що її вирішення навіть стосовно індивідуального підприємства допоможе значно знизити витрати коштів й часу на втілення змін, а також створити сприятливий психологічний клімат під час стратегічних змін на цьому підприємстві. Дослідження цього питання на матеріалі конкретного підприємства є метою даної роботи.

На думку авторів, для визначення пріоритетних сил інерції, що складають базис опору змінам з боку персоналу, варто скористатися вивченням ситуації на типових підприємствах, що формують основу економіки Придніпровського регіону. На підставі такого підходу можна побудувати психологічний портрет колективу типового підприємства, виходячи з індивідуальних характеристик співробітників та належності їх до різних рівнів ієрархії.

Для реалізації цього завдання було проведено анкетування на крупному металургійному підприємстві м. Дніпропетровська, у якому взяло участь 185 чоловік, відомості про респондентів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Відомості про респондентів, що брали участь у анкетуванні

Категорія персоналу	Усього, респондентів	%	Стать, %		Вік, %					Стаж роботи, %				
			Чоловіки	Жінки	До 25 років	Від 25 до 34 років	Від 35 до 44 років	Від 45 до 54 років	Більше 55 років	До 1 року	Від 1 до 5 років	Від 6 до 11 років	Від 12 до 20 років	Більше 20 років
Керівники середньої ланки	19	10,3	68,4	31,6	–	36,8	10,5	42,1	10,5	–	15,8	36,8	15,8	31,6
Спеціалісти	62	33,7	8,1	91,9	11,3	19,4	24,2	41,9	3,9	4,8	12,9	14,5	24,2	43,5
Робочі	103	56	89,3	10,7	8,7	45,6	32	12,6	1	4,9	28,2	38,8	21,4	6,8

Для рішення задачі дослідження, дані анкетування аналізувались за допомогою побудови таблиць спряженості.

У результаті проведеного аналізу, виявлено, що наявність першої складової інерції, відсутності чіткого розуміння цілей і завдань змін, більшою мірою характерно для виробничого персоналу (робітників). Це виявляється у:

- „короткозорості” – 30% робітників вважають, що нововведення, які не призводять до негайного досягнення конкретної мети, є зайвими і навіть шкідливими, а 32% взагалі не мають визначеної думки з цього питання;

- *рутинності мислення* – незважаючи на те, що 74,8% робітників можуть виконати більший обсяг роботи, 48,5% негативно ставляться до появи нових обов'язків.

Характерні джерела інерції для спеціалістів:

1. Незрозуміла, нечітка мотивація кардинальних змін, що виявляється у непевності у майбутньому. Так, 43,5% спеціалістів негативно ставляться до змін через побоювання втратити стабільність. Цей показник для керівників середньої ланки в 2 рази менше (21,1%), а серед робітників у 3 рази менше (14,6%). Поява нових обов'язків може значно послабити мотивацію 38,7% спеціалістів, особливо якщо вони не відповідають стандартним функціям.
2. Блокування дій. Основними складовими цієї сили інерції є:
 - *Відсутність повноважень та необхідних ресурсів*. Так наприклад, 59,7% фахівців не мають повноважень приймати рішення щодо поліпшення якості роботи. 54,9% вважають, що їх підрозділ не має ресурсів для якісного виконання роботи. Можливість самостійного прийняття рішень допоможе краще справлятися з роботою 37% респондентам цієї категорії.
 - *Недостатній рівень освіти*. Швидкість розвитку та частота змін у бізнесі вимагає знань з широкого кола питань, яких бракує значній частини фахівців вітчизняних підприємств, що здобули базову освіту в іншу економічну епоху. Для ефективнішої роботи 48% спеціалістам необхідне підвищення кваліфікації (що в 1,6 рази вище в порівнянні з робітниками).
 - *Бюрократизм*. 42% спеціалістів незадоволені роботою внаслідок паперової тяганини.

Для керівників середньої ланки (начальників відділів, ділянок та цехів) найбільш характерні дві інерційні сили:

1. Відсутність зворотного зв'язку при управлінні змінами. Основними складовими цієї сили інерції є:

– *Неефективні комунікації*. 31,6% начальників відділів, ділянок й цехів не одержують достатньої інформації для виконання роботи, і як наслідок, на нижніх ієрархічних рівнях більше 25% робітників не мають потрібної інформації. Неєфективні комунікації спричиняють відсутність чіткого розуміння цілей та завдань змін, що створює небезпеку блокування нововведень на середньому ієрархічному рівні. Так, наприклад, на питання „Як Ви розцінюєте заходи щодо впровадження змін?” 31,6% керівників середньої ланки відповіли „як необхідні, але недостатньо продумані”, і 31,6% – „як чергову компанію, що може бути скасована”. У свою чергу, таке сприйняття змін приводить до появи великої кількості працівників на низових рівнях ієрархії (54,2% спеціалістів і 45,6% робочих), що вважають зміни недостатньо продуманими.

– *Відсутність стратегічного мислення*. Основні зусилля й увага 47,4% керівників середньої ланки зосереджені на ефективному виконанні поточних завдань, а поява нових обов'язків викликає негативне ставлення до змін. Така ситуація може значно ускладнити впровадження комплексних змін на підприємстві. Важливу роль при розробці нововведень грає надання необхідної свободи і забезпечення ресурсами, устаткуванням. Дослідження показало, що 31,6% начальників відділів, ділянок і цехів не мають повноважень, необхідних для роботи, а 26,3% – не можуть приймати рішення щодо поліпшення якості роботи. Очевидно, вище керівництво побоюється делегувати повноваження середній ланці керівників.

2. Блокування дій може наступити завдяки слабкій виразності лідерських якостей. На досліджуваному підприємстві тільки для 38,8% виробничого персоналу їх безпосередній керівник є лідером. 22,4% робітників вважають, що їх керівник не чуйний до труднощів, а 36,9% – що керівник не визнає заслуги в роботі своїх підлеглих. На питання „Ваш керівник навчає Вас?” стверджувально відповіло тільки 42,7% респондентів, важко було відповісти 13,6%, а заперечних відповідей – 39,8%.

Негативним моментом у роботі 42% керівників середньої ланки, здатним блокувати зміни є паперова тяганина, тобто бюрократизм.

Ускладнити проведення змін може конфліктність у колективі. На думку 39,8% співробітників ефективній роботі підрозділу перешкоджають конфлікти.

Аналізуючи відповіді учасників анкетування була виявлена низка негативних моментів у процесі впровадження змін на рівні вищого керівництва.

1. До блокування дій може привести:

– *відсутність довіри підлеглих до керівників*. Обстановка довіри – найбільш важлива умова для успішного розвитку інноваційного процесу. Дослідження свідчить, що у 37,8% співробітників підприємства відсутня довіра до керівництва через невдоволення політикою керівництва (32,4%), методами управління (26,5%) і бюрократизмом (25,4%);

– *низький рівень мотивації праці*. 83,7% співробітників вказують на те що, на підприємстві відсутні заохочення за внесення пропозицій щодо поліпшення праці. Заробітну платню вважають не справедливою у порівнянні з іншими аналогічними підприємствами 63,2% керівників середньої ланки, 75,8% – спеціалістів і 92,2% – робітників. Дослідження виявило, що персонал не бере активної участі в управлінні підприємством. Лише 10,3% опитаних відзначили, що нововведення приваблюють їх можливостями широкої участі в управлінні справами трудового колективу. Прагнуть до просування по службі 25,9% респондентів. Активно брати участь у нововведеннях 30,3% співробітникам допоможе додаткова освіта. При проведенні змін схвалення і підтримка з боку вищого керівництва важливі для 31,9% співробітників, а усвідомлення суспільної значимості своєї праці для 31,4%. Велику ж частину респондентів (94,6%) цікавить, насамперед, матеріальна сторона справи.

2. Відсутність зворотного зв'язку. Відповідно до результатів дослідження 31,6% керівників середньої ланки, 35,5% спеціалістів і 26,3% виробничого персоналу незадоволені своєю інформованістю про справи колективу. 19,4% спеціалістів і 33% робітників не знають про зміни, що відбуваються на підприємстві. Недостатність інформації і зворотного зв'язку приводить до відсутності чіткого розуміння цілей й сутності змін. Тільки 19% опитуваних розцінюють інноваційні заходи, як чітко сплановану діяльність, а 44% – вважають їх необхідними, але не досить продуманими. У 53% співробітників недостатнє пояснення мети і сутності змін викликає негативне ставлення до них.

На основі анкетування були виявлені сили, що компенсують інерцію, здатні позитивно налаштувати персонал стосовно змін (рис.1).

На думку 77,7% виробничого персоналу поліпшення оснащення робочого місця буде сприяти підвищенню ефективності роботи і сприятливому ставленню до змін. Важливим стимулом для 48,5% виробничого персоналу є надання додаткових пільг (безкоштовний проїзд, харчування, медобслуговування і т.п.).

У період нововведень стимулюючим фактором для 43% спеціалістів буде можливість для самореалізації і підвищення відповідальності за виконувану роботу. Також важливе значення має підвищення кваліфікації.

Силами, що компенсують інерцію керівників, є: можливість самостійно приймати рішення (47,4%), підвищення у посаді (42,1%), підвищення кваліфікації (37%), відповідальність за результати роботи (32%).

Для 52,6% керівників середньої ланки, 29% спеціалістів й 30,1% виробничого персоналу підвищити активність при нововведеннях може схвалення і підтримка вищого керівництва. Краще виконувати роботу 74% керівникам, 84% спеціалістам і 58% робітникам допоможуть чітко поставлені завдання.

Ієрархічний рівень підприємства	Джерела інерції*		Сили, що компенсують інерцію*	
Керівники середньої ланки	Відсутність зворотного зв'язку	Неефективні комунікації	←	Чітко поставлені завдання
		Відсутність стратег. мислення	←	Схвалення і підтримка вищого керівництва
	Блокування дій	Низькі лідерські якості	←	Підвищення посади
		Недостатній рівень освіти	←	Підвищення відповідальності
		Конфліктність у колективі	←	Підвищення кваліфікації
		Бюрократизм	←	Поліпшення оснащення робочого місця
			←	Можливість самостійно. приймати рішення
	Спеціалісти	Нечітка мотивація	Занепокоєння за міцність свого положення	←
Поява нових обов'язків			←	Чітко поставлені завдання
Блокування дій		Відсутність повноважень і ресурсів	←	Можливість самостійно. приймати рішення
		Недостатній рівень освіти	←	Поліпшення оснащення робочого місця
		Бюрократизм	←	Підвищення кваліфікації
				←
Робочі	Відсутність чіткого розуміння цілей і задач змін	"Короткозорість"	←	Чітко поставлені завдання
		←	Надання додаткових пільг	
		←	Поліпшення оснащення робочого місця	
		←	Можливість додаткової освіти	
		←	Схвалення і підтримка керівництва	

* - довжина вектора відповідає величині впливу сили

Рис. 1. Психологічний портрет типового вітчизняного підприємства

У цілому, для створення сприятливої атмосфери проведення змін на підприємстві необхідні добре розвинуті і відкриті канали зв'язку між усіма рівнями ієрархії, аж до вищого керівництва. Це буде сприяти чіткому розумінню необхідності й сутності змін, а також підвищувати рівень довіри підлеглих до керівництва підприємства.

На розподіл інерційних сил впливають не тільки належність до визначеної категорії персоналу, але й індивідуальні характеристики, такі як стать, вік, стаж роботи на підприємстві (рис.2–5).

Головною причиною негативного ставлення персоналу до змін є недостатнє пояснення мети та сутності нововведень. Найменший рівень незадоволення спостерігається у жінок у віці від 35 до 44 років та у чоловіків у віці від 45 до 54 років (рис. 2).

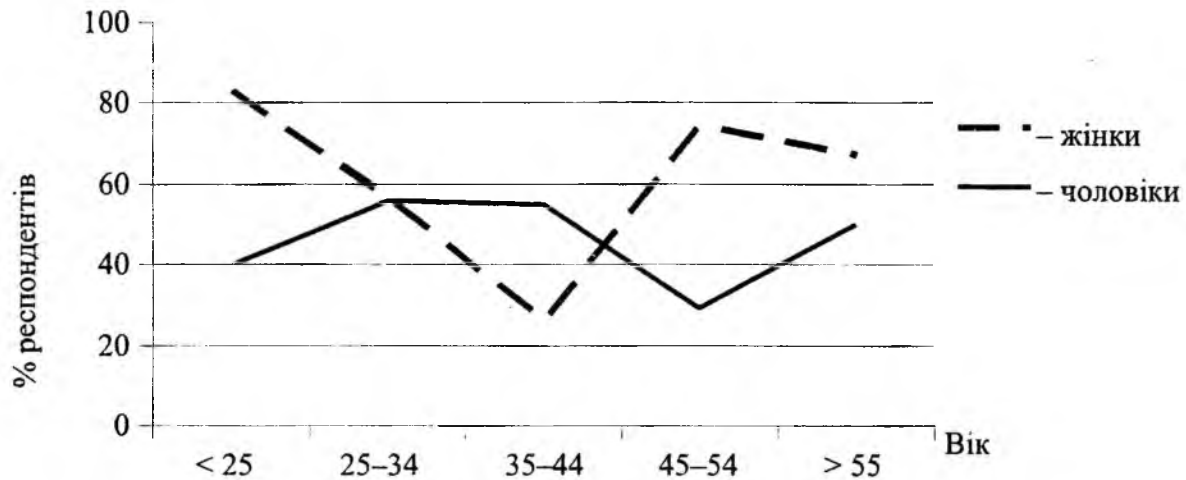


Рис. 2. Нерозуміння мети та сутності змін

Анкетування показало, що 60% чоловіків – робітників не задоволені умовами праці, а серед жінок ця частка складає 25,3%. Причому, як і очікувалося, для досвідчених робітників (виробничий стаж понад 20 років) й вік яких старший ніж 45 років умови праці мають меншу значимість (у 2 рази в даному конкретному випадку).

Поліпшення оснащення робочого місця допоможе краще виконувати роботу 76% чоловікам й 56% жінкам.

Однією з причин негативного ставлення до змін у жінок (41%) є стурбованість за міцність свого становища на підприємстві, для чоловіків це не характерно. Дослідження виявило, що жінки в 3–4 рази не впевненіші чоловіків стосовно стабільності робочого місця, особливо це стосується вікової групи до 25 років (рис. 3). Збільшити впевненість може підвищення кваліфікації. Тим більше, що для жінок можливість одержання додаткової освіти, підвищення кваліфікації має більше значення, ніж для чоловіків (32% жінок і тільки 16% чоловіків). Вікова межа інтересу до підвищення кваліфікації для чоловіків – до 40 років, а для жінок до 45 років.

Зростання обсягів роботи у період втілення нововведень більшою мірою турбує чоловіків (50%), особливо у віці від 25 до 44 років, ніж жінок (37%). Негативне ставлення 45% чоловіків до змін викликано недовірою до керівництва, серед жінок ця частка складає 27%. На основі відповідей співробітників можна зробити висновок, що жінки більш лояльні до власного підприємства, ніж чоловіки.

Активізувати участь у нововведеннях може почуття відповідальності персоналу за виконувану роботу. За даними дослідження для вікової групи 25-30 років (виробничий стаж 1–5 років) незалежно від статі відповідальність дуже низька. Чим до старшої вікової групи належить робітник і має більший стаж роботи, тим він відповідальніший (рис.4).

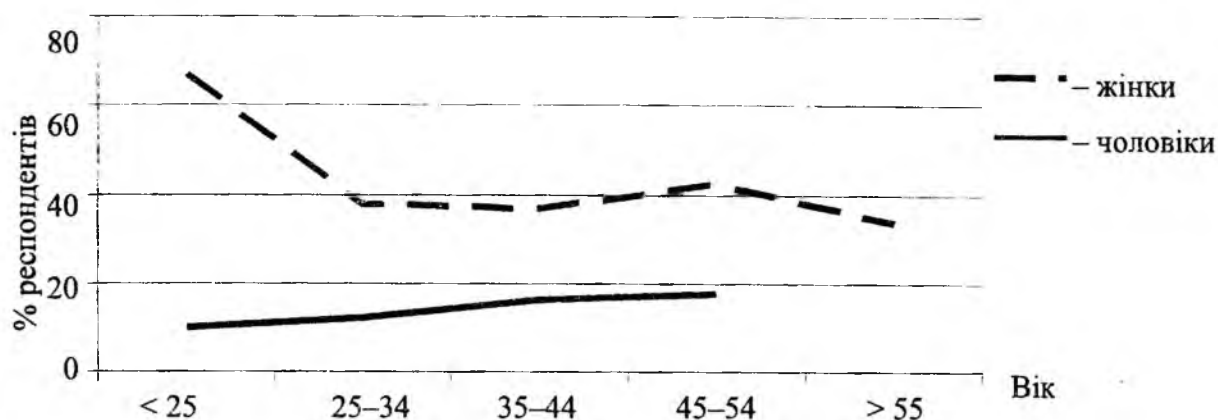


Рис. 3. Занепокоєння за міцність становища на підприємстві

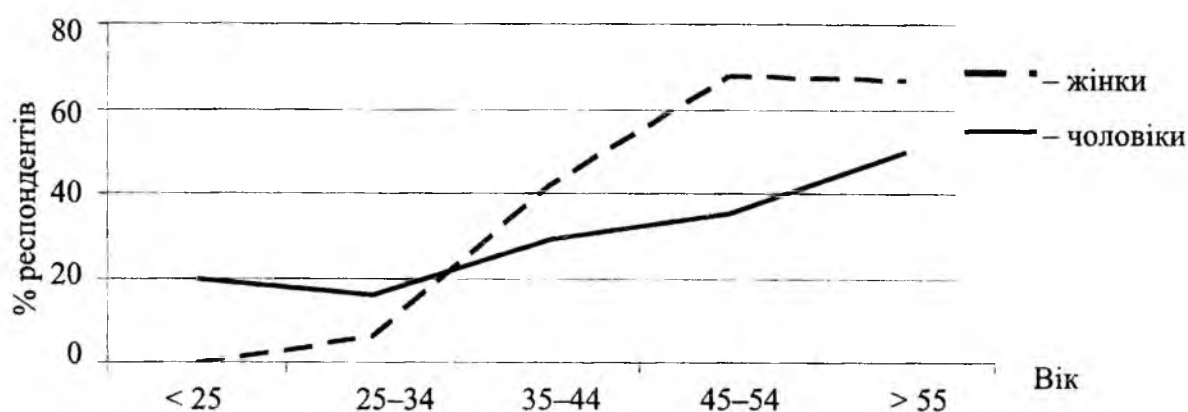


Рис. 4. Вплив індивідуальних характеристик співробітників на ступінь відповідальності за роботу

На позитивне ставлення до змін істотно впливає стать респондентів. У чоловіків зі збільшенням віку зростає позитивне ставлення до змін, а в жінок, навпаки, зменшується (рис. 5).

Підводячи підсумки, можна сказати, що для великих промислових підприємств, які сформувалися в епоху командно-адміністративної економіки, інерція стосовно змін характерна незалежно від масштабів нововведень. Тому, важливо враховувати внутрішню інерцію підприємства при створенні стратегії його розвитку. Для організації ефективних заходів щодо впровадження змін необхідно мати докладну інформацію про розподіл, особливості прояву та ступінь впливу інерційних сил на окремих ієрархічних рівнях підприємства. Це дозволить керівництву підприємства розробити адаптивний механізм подолання опору змінам та знизити витрати коштів і часу.

На основі статистичного аналізу даних, що характеризують процес протидії змінам на крупному промисловому підприємстві Придніпровського регіону побудовано психологічний портрет типового підприємства вітчизняної економіки, який свідчить про те, що:

– на рівні середньої ланки управління існує найбільша небезпека стримування динамізму змін через низькі лідерські якості керівників цієї ланки, бюрократизм і схильність до конфліктів. Це може призвести до блокування дій, потрібних для практичного втілення змін. А відсутність стратегічного мислення у керівників цехів,

ділянок і недостатність необхідної інформації про сутність й кінцеву мету змін призводять до перекручування їх сприйняття на найнижчих ієрархічних рівнях;

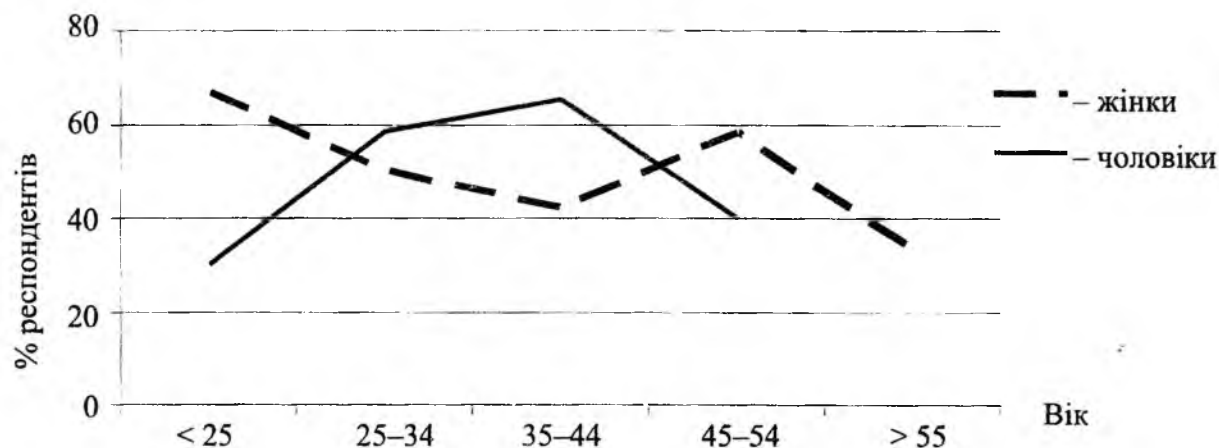


Рис. 5 Вплив індивідуальних характеристик співробітників на позитивне ставлення до змін

– характерними інерційними силами для спеціалістів є нечітка, незрозуміла мотивація кардинальних змін та блокування дій. Причини інерції можна розділити на дві категорії: економічні та особистісні. До економічної категорії відносяться – відсутність відповідних повноважень та ресурсів, острах появи нових обов'язків. Особистісними бар'єрами при впровадженні змін є страх перед невизначеністю, стурбованість за міцність свого становища;

– на рівні виробничого персоналу основною силою інерції є відсутність чіткого розуміння цілей і завдань змін. Вузькі рамки прямих функціональних обов'язків робітників й відсутність ефективних комунікацій призводять до рутинності мислення та нездатності ясно бачити майбутнє.

Проведене дослідження забезпечує аналітичні та методичні засади для того, щоб організаційні заходи по втіленню інновацій були розроблені не тільки з орієнтацією на зниження негативного впливу інерційних сил, які є розшарованими за ієрархічними рівнями підприємства; але й спрямовані на урахування індивідуальних характеристик співробітників, інтереси яких є зачепленими безпосередньо під час реалізації нововведень.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є:

1. Визначення ступеня впливу індивідуальних характеристик робітника на розшарування інерційних сил за категоріями персоналу;
2. Коригування розподілу інерційних сил з використанням психологічного профілю робітника.
3. Розробка адресних рекомендацій для різних ієрархічних рівнів управління промисловим підприємством, спрямованих на подолання інерції персоналу, яка виникає під час реалізації стратегічних змін.

Література

1. Красовский Ю.Д. Организационное управление. – М.: ЮНИТИ. – 2001. – 566с.
2. Момот В.Е. Теоретические основы реконструкции крупных промышленных предприятий. – Днепропетровськ: Наука та освіта. –1998. – 144с.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Пер. с англ. – М.: Прогресс. – 1986. – 618с.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Петрунею Ю.Є. 05.03.04

Надійшла до редакції
16.02.04