

**ГОТОВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ НА
ІНДИВІДУАЛЬНОМУ РІВНІ ДО
ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Матюшенко Ю.В.

**THE READINESS OF THE PERSONNEL AT
THE INDIVIDUAL LEVEL TO MAKE
ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE
ENTERPRISE**

Matiushenko Yu.

У статті розглянуто питання щодо розуміння готовності персоналу до змін на індивідуальному рівні. На основі проведеного аналізу готовності персоналу на індивідуальному рівні було виокремлено такі структурні компоненти, в межах яких виокремлені критерії оцінки готовності персоналу на індивідуальному рівні: операційна компонента (досвід організації організаційних змін, інформованість щодо проведення організаційних змін, досвід участі у здійсненні організаційних змін); мотиваційно - психологічна компонента (страх змін, бажання, здатність до самонавчання, соціальна стабільність).

***Ключові слова:** готовність персоналу, індивідуальний рівень, критерії готовності персоналу до змін на індивідуальному рівні.*

Вступ. Для оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні досліджено розуміння готовності персоналу до змін та виокремлено складові компоненти та критерії у рамках кожної із складових готовності персоналу.

Постановка проблеми. При розробці методичного підходу щодо оцінки готовності персоналу необхідно виокремити складові готовності персоналу та її критерії, що викликає деякі труднощі. У багатьох працях вчених готовність розглядається з позицій одного підходу, що в кінцевому результаті свідчить про поверхове розуміння готовності персоналу до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння готовності персоналу до змін розглядалося в роботах Т.І. Лепейко, Д.В. Найпака, О.Ю. Гусевої, П.А. Рудика, В.А. Сластеніної та інших вчених. Однак і сьогодні, під час оцінки готовності персоналу до змін, дослідження розуміння готовності персоналу та її складових викликає багато запитань.

Мета статті. Визначення складових та критеріїв готовності персоналу до організаційних змін на підприємстві на індивідуальному рівні.

Результати досліджень. Дослідженню готовності персоналу до впровадження змін на підприємстві присвячена велика кількість наукових праць. Серед них особлива увага приділялась оцінці готовності персоналу.

Зокрема, Д.В. Найпак [1, 2] у своїй роботі розглядав готовність персоналу як складову готовності підприємства до впровадження організаційних змін. Так, готовність до впровадження була розглянута на трьох рівнях виникнення: індивідуальному, груповому та організаційному. Вченим було визначено, що до вивчення готовності необхідно підійти комплексно, тому ним були розглянуті всі можливі підходи до вивчення даної категорії та її оцінки. Для оцінки готовності персоналу на індивідуальному рівні Д.В. Найпак запропонував конкретний перелік критеріїв, виходячи з підходів до вивчення готовності персоналу, до них були віднесені наступні: інформованість, навчання, бажання, незадоволення своїм поточним становищем, ясність процедури здійснення організаційних змін, узгодженість персональних та організаційних цілей, розуміння цілей впровадження організаційних змін, досвід участі в проведенні організаційних змін, підкріплення, можливість самореалізації. Для отримання узагальненого значення готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні було розраховано інтегральний коефіцієнт.

Серед досліджень готовності персоналу до змін можна виділити інтегративний підхід М. Фаєрмана [3], що дозволяє визначити готовності персоналу до змін на особистому, груповому і системному рівнях з конкретизацією системи параметрів

О.Ю. Гусевою [4] було розроблено комплексне оцінювання готовності підприємства до змін з визначенням критеріїв готовності на різних стадіях управління змінами. Концептуальний авторський підхід до визначення етапів комплексного оцінювання готовності підприємства до змін передбачає обчислення 12 інтегральних показників рівня готовності до змін за 4 складовими: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість і компетентісна готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів, залучених до змін для кожної стадії управління змінами (від планування змін до оцінювання і закріплення результатів) із застосуванням методів теорії нечітких множин. До групової та індивідуальної компетентісної готовності працівників і спеціалістів, залучених до змін були визначені наспутні інтегральні показники: досвід участі працівників у змінах і соціальний ефект цих змін, рівень позитивного сприйняття цих змін і рівень розвитку професійних та рольових компетенцій, наявність динамічних здібностей притаманих групам працівників.

Д. Коен у своїй роботі [5] пропонує інтегративний підхід до оцінювання готовності персоналу до змін із визначенням системи показників за 4 категоріями працівників (директори, менеджери, службовці, проектні команди) для кожної з 8 стадій управ-

ління змінами, а також обґрунтовуються головні чинники готовності, притаманні відповідним стадіям. Характер готовності узагальнюється за 3 рівнями: зона готовності до змін, зона можливих проблем, зона перешкод.

Так, вчений О. Віханський [6] по іншому визначає рівень готовності персоналу. Він пропонує розглядати готовність без конкретизації системи показників за двома найважливішими аспектами: ступінь задоволеності працівників існуючим станом справ і сприйняття особистого ризику, пов'язаного з можливим проведенням перетворень. Комбінація цих аспектів і визначає характер готовності персоналу до змін: низька готовність, помірно невизначена готовність та висока готовність.

Готовність персоналу до змін, окрім робіт, в яких дане явище є основним предметом дослідження, описується і в теоріях управління змінами. В рамках кожного підходу до управління змінами можна виокремити і підходи до оцінки готовності персоналу.

Так, модель «шести осередків» М. Вайсборда [7] описує процес управління організаційними змінами. За цією моделлю всі компоненти організації необхідно утримувати відповідно один з одним, а «сканування» організації потрібно починати з оцінки розуміння співробітниками її цілей: мета - структура - винагорода - допоміжні механізми - взаємини – лідерство. Тобто, розуміння готовності персоналу необхідно розглядати з позицій описани вище критеріїв.

Наступний метод оцінки запропонований російським фахівцем в галузі управління змінами О. Замишляєвим. Його концепція ґрунтується на тому, що кожне рішення і розпорядження керівництва організації оцінюється співробітниками, і реакція на зміни не завжди буває однозначною. Тому важливо аналізувати ситуацію на всіх етапах впровадження змін, щоб управляти процесом [8]. Вчений розглядає готовність персоналу до змін через призму реакції працівника на їх впровадження і виділяє три основні параметри: I (Inevitability) - невідворотність змін, S (Specificity) - конкретність змін, A (Attractivity) - привабливість змін. О. Замишляєв виділив чотири варіанти розвитку подій.

За першим варіантом (I - висока; S – низька) працівник усвідомлює, що зміни неминучі, але при цьому не має уявлення про те, що, як і коли йому потрібно почати робити. Низький рівень ефективності комунікацій, отже, дуже високий рівень демотивації персоналу через брак конкретики і відсутності в перші місяці команди по змінам. Така ситуація може спричинити за собою звільнення цінних кадрів.

За другим варіантом (I - низька; S – висока) підтримка з боку керівництва відсутня, відсутність грамотно побудованих вертикальних комунікацій. Як наслідок, персонал не вірить в майбутні зміни.

Варіант третій (I - низька; S – низька). Це ситуація, коли у працівника немає впевненості в тому,

що озвучені зміни відбудуться, і не має уявлення, коли і яким чином йому потрібно діяти. При такому варіанті розвитку подій працівники пасивні, і якщо нічого не зробити, ніяких змін не буде [8].

Варіант четвертий: (I - висока; S – висока). За такого варіанту розвитку подій працівник не тільки усвідомлює неминучість змін, але і має чіткий план впровадження змін [8].

Як бачимо, перші три ситуації за О. Замишляєвим більше описує неготовність персоналу проведення змін, остання ж ситуація розглядає працівника з позицій повної готовності до змін.

Цінними розробками у даному питанні є дослідження Кублер-Росс, опубліковане в 1969 році свідчило про те, що люди, які зіткнулися зі змінами переживають п'ять стадій (заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття). З тих пір багато авторів адаптували і покращували ідею, викладену Кублер-Росс, про те, що заперечення неминуча і нормальна реакція на несподівані неприємні новини. Маршал і Коннер пішли далі і проаналізували етапи переживання змін тими, хто спочатку позитивно і негативно ставиться до змін. А Дж. Коттер порахував надлишок самозаспокоєння і небажання щось змінювати на стільки важливою причиною невдач організаційних змін і частково не готовності персоналу до змін, що поклав їх в основу самого популярного на сьогоднішній день методу управління змінами з восьми кроків. Також, на основі досліджень Кублер-Росс була розроблена чотирьохфазна модель змін, що описує процес індивідуальної реакції працівника на зміни (заперечення, опір, розвідка, прихильність) [4].

Вчений Дж. Келлерер [9] звернув увагу на роль мотивації та стимулювання в процесі набуття знань, навичок, умінь під час впровадження змін. Їм була створена модель мотивації ARCS. Модель включає 4 етапи: увагу (attention); значимість (relevance); впевненість (confidence); задоволення (satisfaction). Ці етапи проходить працівник під час отримання нових знань, умінь, навичок і/або під час впровадження змін. Готовність до змін описується реакціями працівника та його поведінкою.

К.Прайс, Е.Лаусон [10] виділили чотири умови успішного проведення змін описані через способи мислення працівників. Готовність персоналу до змін визначається набором критеріїв.

Досить широко представлені різні типології працівників по відношенню до змін. Типологія працівника характеризує його ставлення до змін і визначає поведінку. Так, Е.Роджерс [11] (виділив новаторів, послідовників, більшість, скептиків, що відстають) показує, як люди відрізняються в реакціях по відношенню до всього нового і наскільки швидко готові його прийняти. В основі типології МВТІ (задумливий реаліст, задумливий новатор, активний реаліст, активний новатор) лежать бажані людьми джерела енергії, способи отримання інформації та прийняття рішень, а також стиль життя.

Проведений аналіз показав, що розуміння готовності персоналу до змін та її оцінка описуються з позицій когнітивного, поведінкового, психологічного підходів, підходу гуманістичної психології і навчання [2]. Проте більшість досліджень здебільшого стосуються соціально-психологічних складових готовності до змін.

Для даного дисертаційного дослідження велику цінність будуть мати психологічний та поведінковий підходи до розуміння готовності персоналу до здійснення організаційних змін, адже в основі розробленого механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін покладений процес стимулювання персоналу, оснований на теорії біхевіоризму. Саме тому, вивчення психологічних установок готовності працівника до змін є однією із задач даного дослідження.

Так, П.А. Рудик розглядає готовність як складне психологічне утворення. На думку психолога, в структурі даного феномена особливу роль відіграють пізнавальні психічні процеси, емоції, які посилюють або послаблюють активність суб'єкта, мотиви, вольові якості, що підвищують ефективність дій по досягненню мети. На індивідуальному рівні він виділив наступні параметри, що характеризують психологічну готовність: визначеність, здатність до навчання, своєчасність, реальна активність (дії, вчинки, діяльність), психологічна захищеність, прагнення до нового, чутливість, наявність суб'єктивної значущості змін, когнітивна складність, схильність до експерименту, висока креативність і гнучкість мислення і ін. [12].

Більшість вчених визначають «готовність» як суттєву ознаку установки, яка виявляється у випадках поведінкової активності суб'єкта, тобто готовність - це «настрій» на виконання професійної діяльності [12; 13].

У галузі ж педагогіки більшість авторів згодні з визначенням готовності як стійкої багатовимірної, багатокомпонентної властивості індивіда, що включає в себе мотиваційний, емоційний, пізнавальний і діяльнісний компоненти, які відповідають вимогам змісту і умов формування готовності індивіда до діяльності (О.А. Абдулліна, Р.Ж. Божбанова, Л.К. Веретенникова, К.М. Дурай-Новакова, Н.В. Кузьміна, А.І. Міщенко, В.А. Сластенін, Л.Ф. Спирін та ін.) [12, 14].

Серед компонентів готовності А.Л. Денисова виділила погляди, переконання, мотиви, відносини, почуття, вольові та інтелектуальні якості, установки, навички, знання, вміння, налаштованість на певну поведінку.

На думку В.А. Сластеніна [14], готовність як психологічний стан відображає динамізм особистості, багатство її внутрішньої енергії, волю, ініціативність, здатність до ідентифікації себе з іншими.

Вчений Я.Л. Коломінський пов'язує готовність з певним рівнем розвитку особистості, зі сформованою цілісною системою її комунікативних якостей, що

включають в себе ряд поведінкових і емоційних компонентів [12].

Загалом, дослідники виділяють наступну структуру психологічної готовності до діяльності (три основних компоненти) - мотиваційну, вольову і операційну компоненти, проте деякі вчені виокремили інші компоненти. Зокрема, М.І. Дяченко та Л.А. Кандибовіч [15], окрім мотиваційної компоненти (позитивне ставлення до діяльності, потреба в успішному виконанні поставлених завдань, прагнення досягти успіху, самоствердження), виділили орієнтаційну (знання про особливості і умови діяльності), операційну (володіння способами і прийомами діяльності, знаннями, вміннями, навичками, аналізом і синтезом; самостійність), вольову (навички самоконтролю, самомотивації, управління дійсністю), оцінну (що означає можливість рефлексії і самооцінки своєї діяльності).

В.А. Сластенін, Л.С. Подимова в якості структурних компонентів готовності виділяють: мотиваційну (зовнішні стимули, мотиви зовнішнього самоствердження або мотиви престижу, професійний мотив, мотиви особистісної самореалізації та ін.), креативну (здатність породжувати нові ідеї, швидко вирішувати проблемні ситуації і ін.), операційну або технологічну (активний пошук нової інформації, аналіз своїх здібностей зі створення або освоєння нового, прийняття рішення про використання нового, та ін.), рефлексивну (самоаналіз, самооцінка, саморозуміння і самоінтерпретації власної свідомості і діяльності, а також думок і дій) [14].

І.О. Зимова трактує психологічну готовність як адекватну установку, мотивацію і мобілізацію психічних ресурсів для майбутньої діяльності і виділяє в її структурі мотиваційну, пізнавальну, емоційну і вольову компоненти [16].

На основі проведеного аналізу готовності персоналу на індивідуальному рівні автором запропоновані структурні компоненти та критерії оцінки готовності персоналу на індивідуальному рівні, що представлені в табл. 1.

Таблиця 1
Складові компоненти та критерії готовності персоналу до змін

Компонента	Критерії готовності персоналу на індивідуальному рівні
Операційна (організаційна)	Досвід організації організаційних змін
	Інформованість щодо проведення змін
	Досвід участі у здійсненні організаційних змін
Мотиваційно-психологічна	Страх змін
	Бажання
	Здатність до самонавчання
	Соціальна стабільність

Висновок. Автором було виділено дві структурні компоненти: операційна та мотиваційно-психологічна, для кожної із компонент були розроблені критерії оцінки готовності персоналу на індивідуальному рівні. В операційній складовій готовності персоналу критеріями оцінки готовності є: досвід організації організаційних змін, інформованість щодо проведення організаційних змін, досвід участі у здійсненні організаційних змін. У рамках мотиваційно - психологічної складової готовності виділені такі критерії оцінки: страх змін, бажання, здатність до самонавчання, соціальна стабільність.

Л і т е р а т у р а

1. Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13–14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.
2. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Д.В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.
3. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): Автореф. дис... канд. психол. наук. – Ярославль, 2007. – 24 с.
4. Гусева О. Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін / О. Ю. Гусева// Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 7 (145). - С. 72–81.
5. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
6. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
7. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
8. Замышляев О. Перемены в компании: как их видят сотрудники [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://content/files/book_peremen_2_10_12.
9. J.M. Keller. The ARCS model: designing motivating instruction. Confidential unpublished draft, Tallahassee, Florida, Instructional Systems Program, 2006.
10. Colin Price and Emily Lawson. “The psychology of change management”, The McKinsey Quarterly, June 2003.
11. Rogers E. Diffusion of Innovations , 4th Edition, Simon and Schuster, 2010. — 518 p.
12. Наумцева Е. А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики. [Электронный ресурс] // Организационная психология. - 2016. - Т. 6. - № 2. - С. 55–74. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-2/186361282.html> (дата обращения: 10.09.2017 г.).
13. Денисова А.Л. Теория и методика профессиональной подготовки студентов на основе информационных технологий: Автореф. дис. д-ра пед. наук. - М., 1994. - 32 с.
14. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. – М.: Магистр, 1997. – 224 с.
15. Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск: Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.

16. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учебник для, вузов. – М.: Логос, 2003. – 384 с.

References

1. Lepejko T. I. Pidhid do vyznachennja gotovnosti organizacii' do organizacijnyh zmin / T. I. Lepejko, D. V. Najpak // Materialy V mizhnarodnoi' naukovy-praktychnoi' konferencii' «Metodologija ta praktyka menezhmentu na porozi 21 stolittja: zagal'noder-zhavni, galuzevi ta regional'ni aspekty», (Poltava, 13 –14 trav-nja 2010 r.) // RVV PUET. – 2010. – S. 76–78.
2. Najpak D. V. Upravlinnja organizacijnyh zminamy v zabezpe-chenni rozvytku pidprijemstva : avt. dys. k.e.n.: 08.00.04 / D.V. Najpak; Hark. nac. ekonom. un-t. - H., 2011. - 20 s.
3. Faerman M. I. Kompleksnyj social'no-psihologicheskij podhod k preduprezhdeniju soprotivlenij novovvedenijam personala (na primere organizacij malogo i srednego biznesa): Avtoref. dis... kand. psihol. nauk. – Jaroslavl', 2007. – 24 s.
4. Gusjeva O. Ju. Konceptual'ni zasady i prykladni aspekty kom-pleksnogo ocinjuvannja gotovnosti pidprijemstv do zmin / O. Ju. Gusjeva// Aktual'ni problemy ekonomiky. - 2013. - № 7 (145). - S. 72–81.
5. Kojen D.S. Sut' peremen: putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazova- nijami v kompanii / Per. s angl. – М.: Olimp-Biznes, 2007. – 320 s.
6. Vyhanskyj O.S., Naumov A. Y. Menedzhment: Uchebnyk. — 3-e yzd. — М.: Gardaryky, 2003. — 528 s.
7. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
8. Zamyshljaev O. Peremeny v kompanii: kak ih vidjat so-trudniki [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : http://content/files/book_peremen_2_10_12.
9. J.M. Keller. The ARCS model: designing motivating instruction. Confidential unpublished draft, Tallahassee, Florida, Instructional Systems Program, 2006.
10. Colin Price and Emily Lawson. “The psychology of change management”, The McKinsey Quarterly, June 2003.
11. Rogers E. Diffusion of Innovations , 4th Edition, Simon and Schuster, 2010. — 518 p.
12. Naumceva E. A. Psihologicheskaja gotovnost' k organizacion-nym izmenenijam: podhody, ponjatija, metodiki. [Jelektronnyj resurs] // Organizacionnaja psihologija. - 2016. - T. 6. - № 2. - S. 55–74. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-2/186361282.html> (data obrashhenija: 10.09.2017 g.).
13. Denisova A.L. Teorija i metodika professional'noj podgotovki studentov na osnove informacionnyh tehnologij: Avtoref. dis. d-ra ped. nauk. - М., 1994. - 32 s.
14. Slastenin V.A., Podymova L.S. Pedagogika: innovacionnaja dejatel'nost'. – М.: Magistr, 1997. – 224 s.
15. D'jachenko M. I., Kandybovich L. A. Psihologicheskie proble-my gotovnosti k dejatel'nosti. Minsk: Izd-vo BGU, 1976. – 176 s.
16. Zimnjaja I.A. Pedagogicheskaja psihologija: Uchebnik dlja, vuzov. – М.: Logos, 2003. – 384 s.

Матюшенко Ю.В. Готовність персоналу на індивідуальному рівні до здійснення організаційних змін на підприємстві

В статье рассмотрены вопросы понимания готовности персонала к изменениям на индивидуальном уровне. На основе проведенного анализа готовности персонала на индивидуальном уровне было выделено следующие струк-

турные компоненты, в пределах которых выделены критерии оценки готовности персонала на индивидуальном уровне: операционная компонента (опыт организации организационных изменений, информированность по проведению организационных изменений, опыт участия в осуществлении организационных изменений); мотивационно - психологическая компонента (страх перемен, желание, способность к самообучению, социальная стабильность).

Ключевые слова: готовность персонала, индивидуальный уровень, критерии готовности персонала к изменениям на индивидуальном уровне.

Matiushenko Yu. The readiness of the personnel at the individual level to make organizational changes at the enterprise

The article deals with the issues of understanding the readiness of personnel for changes at the individual level. On the basis of the analysis of staff readiness at the individual level, the following structural components were identified, within which the criteria for assessing staff readiness at the individual level were identified: the operating component (the experience of organizing organizational changes, the awareness of organizing changes, and the experience of participating in the implementation of organizational changes); motivational - psychological component (fear of change, desire, ability to self-education, social stability).

Key words: readiness of personnel, individual level, criteria of personnel readiness for changes at the individual level.

Матюшенко Ю.В. – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, , e-mail: matsak_julia@ukr.net

Стаття подана 31.10.2017