

**Напрями вдосконалення стимулювання персоналу до здійснення
організаційних змін**

Матюшенко Ю. В.

Вступ. Мінливість зовнішнього середовища вимагає від підприємств вміння управління змінами, що доведено досвідом міжнародних компаній. Дослідження змін на підприємстві, проблеми адаптації та моделі управління змінами, а також виникнення опору персоналу висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, В. Барнетт, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс і інших. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами та опором персоналу досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: О. Бєседіної, Є. Бойка, Д. Воронкова, О. Кузьміна, О. Лапіна, І. Петрової, Л.Скібіцької та ін. Проте, недостатньо дослідженні питання стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, тому виникає ряд задач, які пов'язані з необхідністю підвищення ефективності процесу впровадження змін на українських підприємствах.

Одним із підходів до забезпечення ефективності менеджменту персоналу є системний. З огляду на це варто застосувати методи системного аналізу. Дослідження у сфері системного аналізу присвячені питанням моделювання складних систем, до яких можна віднести систему підприємства і сферу менеджменту персоналу. Серед методів моделювання складних систем виділяють дві групи: методи активізації інтуїції і досвіду фахівців і методи формалізованого представлення систем. До першої відносять такі методи як «мозкова атака», експертних оцінок, «дельфі», сценаріїв, морфологічний аналіз, дерево цілей і т. ін. Другу групу представляють аналітичні, статистичні, семіотичні, логічні, лінгвістичні, графічні методи і т. ін. [1].

Для виявлення впливу організаційних змін на опір персоналу та залежності опору персоналу від основних інструментів їх стимулювання

(гальмування) необхідно застосувати пограничні методи між активізацією інтуїції і досвіду і формалізованим підходом. Одним з таких перехідних методів поступової формалізації задач прийняття рішень є когнітивне моделювання [1].

Застосування когнітивного підходу дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у слабо структурованих проблемах, уточнити представлення суб'єкта про область дослідження, винайти протиріччя і т.д. [2].

Серед закордонних дослідників когнітивного моделювання зазначимо Д. Харта, Ф. Робертса, К. Ідена, Р. Солсо, У. Найссера, А. Леві та ін. Значну школу когнітології сформували російські дослідники, серед яких варто виділити: З. Авдєєва, С. Ковриге, Д. Макаренко, В. Максимова, Є. Корноушенко, Ю. Плотинського, Е. Трахтенгерца, Г. Горелова, Е. Мельник та ін.

Обраний вид системного аналізу дозволяє структурувати і систематизувати характер впливу організаційних змін на опір персоналу в кількісному і якісному аспектах, на ефективність проведення організаційних змін на підприємстві шляхом встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими видами опору персоналу і інструментами стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві.

Вибір аналізу чутливості в якості інструменту оцінки параметрів когнітивної моделі пояснюється його корисністю з точки зору здійснення моделювання та сценарного розвитку ситуації. «Сценарій - це сукупність тенденцій, що характеризують ситуацію в даний момент, бажаних цілей розвитку, комплексу заходів, які впливають на розвиток ситуації і системи спостереження (індикації) параметрів (факторів), які ілюструють поведінку процесів » [3]. У моделі процесів має бути присутня динаміка, але «при моделюванні різними типами графів час може не мати сенсу, а відобразити тільки послідовність змін станів» [3].

Когнітивні технології не застосовувалися раніше в дослідженні процесів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін та впливу організаційних змін на опір персоналу, не виділені і не систематизовані основні

цільові елементи, індикатори та елементи, які керують процесами в системі «Організаційні зміни-стимули-опір»

Аналіз та систематизація видів організаційних змін та видів опору персоналу, що виникають при здійсненні організаційних змін на підприємствах машинобудівної галузі, аналіз інструментів стимулювання персоналу [4-6] дозволили виділити ряд цільових факторів, індикаторів і керуючих елементів системи «Організаційні зміни-стимули-опір». Дослідження причинно-наслідкових зв'язків у середині системи, здійснене в рамках когнітивних технологій (рис.1) і математичної теорії графів дає можливість виявити найбільш дієві механізми зміни стану системи.

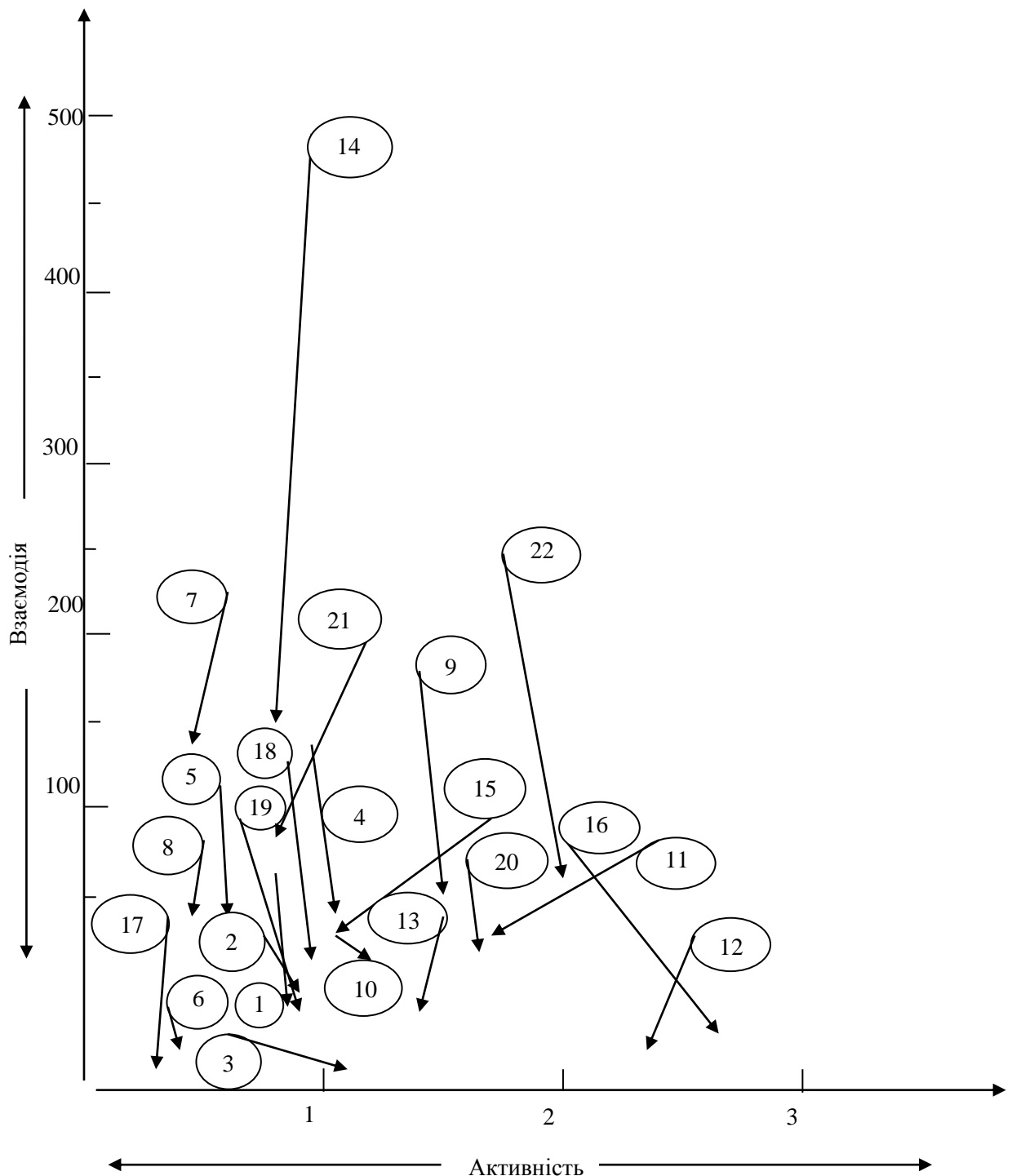
Цільові фактори (в моделі - елементи з порядковими номерами 17-22, представлені виокремленими видами опору персоналу: саботаж, нетерпіння, непокора, скепсис і песимізм, опозиція змінам, байдужість), як правило, мають високу ступінь взаємодії з іншими елементами системи, проте вони швидше пасивно сприймають зовнішній вплив, ніж самі впливають на інші елементи.

Керуючі елементи (важелі, механізми) активні (9-16, представлені виокремленими стимулами: премії, надбавки і доплати, кар'єрне зростання, навчання на програмах розвитку, посадовий оклад, соціальний пакет, гонорар, інший нематеріальний зміст винагороди) і про його здатність активно перетворювати цільові фактори.

Індикатори (1-8, представлені виокремленими видами організаційних змін, що стосуються таких сфер, як організаційна структура, техніка, технології, організаційна культура, стратегія підприємства, система кваліфікації, ієрархія, стандарти та норми) як важелі недостатньо активні, проте вони відіграють важливу роль і сигналізують про зміну параметрів стану системи в цілому.

На підставі аналізу чутливості, складання матриць прискорення і гальмування була визначена роль елементів в системі (рис. 1) [7]. Кожен елемент представлений двома точками в системі координат, де умовне позначення у вигляді кола «•» відображає координати фактора (активність-

взаємодія) в матриці гальмування, у вигляді стрілки « » - в матриці прискорення.



*1 – Організаційна структура, 2 – Технології, 3 – Техніка, 4 – Організаційна культура, 5 – Стандарти та норми, 6 – Стратегія підприємства, 7 – Система кваліфікації, 8 – Ієрархія 9 – Премії, 10 - Посадовий оклад, 11 - Надбавки, доплати, 12 - Соціальний пакет, 13 – Гонорар, 14 - Кар’єрне зростання, 15 - Навчання на програмах розвитку, 16 - Інший нематеріальний зміст винагороди, 17 – Саботаж, 18 – Нетерпіння, 19 – Непокора, 20 – Скепсис і песимізм, 21 – Опозиція змінам, 22 – Байдужість.

Рис.1. Роль елементів у системі «Організаційні зміни-стимули-опір»

Когнітивна модель може бути представлена у вигляді знакового орієнтованого графа - квадратної матриці, в якій зв'язок між складовими системи «Організаційні зміни-стимули-опір» вимірюється такою шкалою:

$$F(V, E) = F(V_i, V_j, e_{ij}) = \begin{cases} +1, \text{ якщо зростання (падіння) } V_i \text{ тягне} \\ \text{зростання (падіння) } V_j; \\ -1, \text{ якщо зростання (падіння) } V_i \text{ тягне падіння} \\ \text{(зростання) } V_j; \\ 0, \text{ якщо зв'язок між } V_i \text{ та } V_j \text{ відсутня або слабка} \end{cases}$$

$i, j = 1, 2, \dots, k$

Отримані значення відповідають експертним оцінкам, які було отримано за допомогою фахівців з менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

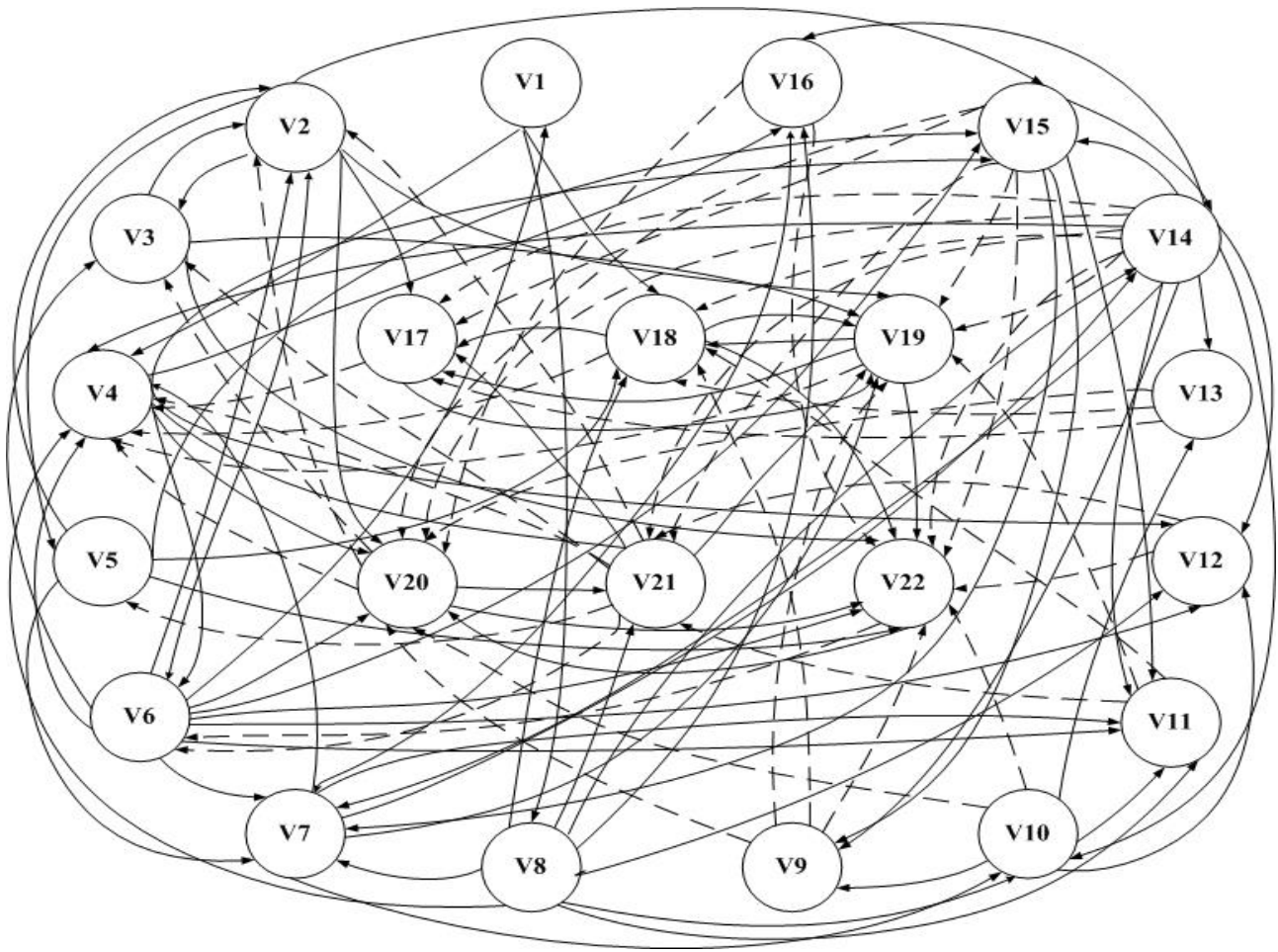
Кожному виду організаційних змін, опору персоналу і кожному елементу симулювання персоналу відповідає умовне позначення вершини графу. Значення в матриці відповідають умовам взаємодії вершин. На основі проведених досліджень була змодельована когнітивна карта, що представлена на рис.2.

Сценарне моделювання здійснюється на підставі теорії імпульсних процесів, причому обурення (імпульси) вносяться в ті вершини оргграфа, які є керуючими елементами (важелями) системи.

Моделювання імпульсних процесів можна зобразити як $IP = \langle G, Q_i \rangle$, де G - когнітивна модель, а Q_i - вектор початкових імпульсів в вершини [8]. Задамо спочатку $Q_i^T = (0,0,0,0,0,0,0,0,+1,0,0,0,0,0,0)$, тобто внесемо позитивну зміну в 9-й елемент системи – «Премії», а потім вносимо позитивну зміну в кожен наступний елемент по черзі.

Задана кількість тактів моделювання дорівнює 6 ($n = 6$). Розраховані на підставі імпульсних процесів нові значення параметрів вершин когнітивної

моделі в окремі такти моделювання n_1, n_2, \dots, n_6 відповідно представлені в протоколі випробувань (табл. 1).



*V1 – Організаційна структура, V2 – Технології, V3 – Техніка, V4 – Організаційна культура, V5 – Стандарти та норми, V6 – Стратегія підприємства, V7 – Система кваліфікації, V8 – Ієрархія, V9 - Премії; V10 - Посадовий оклад; V11 - Надбавки, доплати; V12 - Соціальний пакет; V13 - Гонорар; V14 - Кар’єрне зростання; V15 - Навчання на програмах розвитку; V16 - Інший нематеріальний зміст винагороди, V17 – Саботаж, V18 – Нетерпіння, V19 – Непокора, V20 – Скепсис і песимізм, V21 – Опозиція змінам, V22 – Байдужість.

Рис.2. Когнітивна карта впливу елементів системи «Організаційні зміни-стимули-опір персоналу»

Протокол випробувань значень параметрів вершин когнітивної представлений в табл. 1.

За результатами тактового моделювання помітно, що значний вплив на зміну вершин опір персоналу здійснює на шостому етапі моделювання. Це свідчить, що опір персоналу має пролонгований вплив на ефективність системи «Організаційні зміни-стимули-опір персоналу» – його негативний вплив за умови відсутності на підприємстві дієвого механізму управління опором персоналу буде відчуватися через відповідний проміжок часу, коли зменшити їх негативні наслідки для підприємства буде складним завданням.

Таблиця 1

Результати моделювання імпульсного процесу, відповідного сценарію внесення збурень $q = + 1$ в вершину V9

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
V1	0	0	0	1	8	16
V2	0	0	1	7	19	22
V3	0	0	1	7	15	17
V4	0	0	3	12	26	52
V5	0	0	0	4	9	17
V6	0	0	1	8	16	23
V7	0	0	0	2	24	83
V8	0	0	0	0	1	8
V9	1	1	1	1	6	41
V10	0	0	0	0	2	32
V11	0	0	0	1	15	81
V12	0	0	0	4	20	52
V13	0	0	0	0	0	9
V14	0	0	0	0	7	56
V15	0	0	0	5	31	77
V16	0	0	0	3	14	58
V17	0	0	-2	-6	-9	-22
V18	0	-1	-2	-3	-3	-12
V19	0	-1	-2	-6	-2	-11
V20	0	-1	-2	2	16	2
V21	0	0	-3	-2	2	20
V22	0	-1	-2	-2	1	-39

На підставі протоколів випробувань елементів V9-V16 (табл. 2) побудований графік (рис. 3) зміни імпульсів в вершинах.

На осі абсцис відзначаються значення індикаторів (V9-V16), на осі ординат - зміна значень цільових чинників (V17-V22) у відносних одиницях.

Для зручності візуалізації та інтерпретації результатів моделювання на рисунках представлені лише цільові параметри системи, індикатори та керуючі елементи, а також введені умовні позначення, які використовуються в інших графіках сценаріїв.

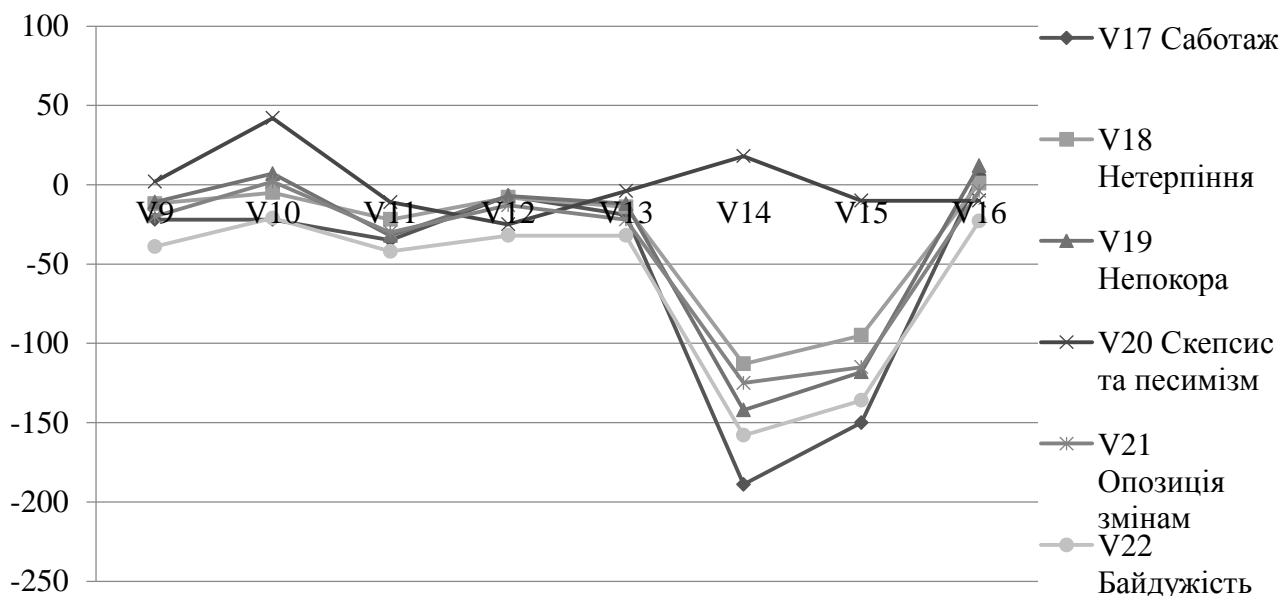
Таблиця 2

Результати моделювання імпульсного процесу, відповідного сценарію внесення збурень $q = + 1$ у кожную вершину по черзі (з V9 по V16)

	V17	V18	V19	V20	V21	V22
V9	-22	-12	-11	2	-20	-39
V10	-22	-5	7	42	2	-21
V11	-35	-22	-32	-11	-30	-42
V12	-7	-8	-7	-25	-13	-32
V13	-19	-14	-12	-4	-22	-32
V14	-189	-113	-142	18	-125	-158
V15	-150	-95	-118	-10	-115	-136
V16	6	1	12	-10	-4	-23

Дані сценарного моделювання свідчать, що даний набір стимулів забезпечує стійке зростання ефективності функціонування системи та зниження сили впливу опору персоналу на проведення організаційних змін на підприємстві, однак робити висновки про темпи зміни параметрів системи можна лише зіставляючи різні сценарії розвитку ситуації. Відносний показник по осі ординат якраз і забезпечує цю порівнянність і відображає зміну параметрів системи не на часових відрізках. Отже, необхідно розглянути вплив одиничних факторів, а потім типові і застосовні в сучасних умовах комбінації впливу стимулів на персонал. Вибір найбільш оптимального сценарного варіанту впливу на систему здійснено шляхом зіставлення отриманих значень вершин (факторів) у відносних одиницях. З графіку зміни імпульсів в вершинах

V9-V16 (рис. 3) видно, що найбільш дієвими індикаторами у зниженні впливу опору персоналу на проведення організаційних змін є наступні параметри: V9 - «Премії»; V11 - Надбавки, доплати; V14 - Кар'єрне зростання; V15 - Навчання на програмах розвитку.



*V9 - Премії; V10 - Посадовий оклад; V11 - Надбавки, доплати; V12 - Соціальний пакет; V13 - Гонорар; V14 - Кар'єрне зростання; V15 - Навчання на програмах розвитку; V16 - Інший нематеріальний зміст винагороди

Рис.3. Імпульсний процес- Графік зміни імпульсів в вершинах V17-V22 при внесенні збурень $q = + 1$ у кожен вузол по черзі (з V9 по V16)

На зниження опору персоналу не будуть грати важливу роль такі параметри, як: V10 - Посадовий оклад; V12 - Соціальний пакет; V13 – Гонорар, V16 - Інший нематеріальний зміст винагороди.

Висновок. Були встановлені причинно-наслідкові зв'язки між окремими видами опору персоналу, видами організаційних змін, що впроваджуються на підприємстві та інструментами стимулювання персоналу (стимулами до здійснення організаційних змін) за допомогою методу імітаційного моделювання.

Побудова когнітивної моделі дозволила визначити вплив організаційних змін та інструментів стимулювання (стимулів) на значення цільових факторів системи «Організаційні зміни-стимули-опір»: вони прямо впливають на виникнення, зниження (зростання) опору персоналу. Побудований зв'язок між виникненням, зниженням (зростанням) опору підприємства, проведенням організаційних змін та використання різного набору інструментів стимулювання персоналу відповідає результатам сценарного моделювання, що свідчить про подібні тенденції на підприємствах машинобудівної галузі України. Було виявлено, що даний набір стимулів («Премії»; «Надбавки, доплати»; «Кар'єрне зростання»; «Навчання на програмах розвитку») забезпечує зниження сили впливу опору персоналу на проведення організаційних змін на підприємстві. Не будуть грати важливу роль такі параметри, як: «Посадовий оклад»; «Соціальний пакет»; «Гонорар», «Інший нематеріальний зміст винагороди».

Список використаних джерел

1. Солохин С. С. О когнитивном моделировании устойчивого развития социально-экономических систем (на примере туристско-рекреационной системы Юга России) / С. С. Солохин // Искусственный интеллект. – 2009. – №4. – С. 150–160.
2. Вандышева Т. М. Когнитивный подход в управлении рисками кредитных организаций / Т. М. Вандышева // Известия. Информационные и гуманитарные технологии в управлении экономическими и социальными системами. – 2010. – №4. – С. 51–56.
3. Горелова Г.В., Захарова Е.Н, Радченко С.А. Исследование слабоструктурированных проблем социальноэкономических систем: когнитивный подход. – Ростов на Дону: Изд-во Рост. ун-та, 2006 – 334с.
4. Липовська Н. А. Підходи до класифікації організаційних змін на підприємстві / Н. А. Липовська, Ю. В. Матюшенко // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали

Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 28 квітня 2017 року. – Харків: ФОП Панов А.М., 2017. – С. 1823 - 1829.

5. Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві / Ю. В. Матюшенко // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей, 1-2 червня 2017 р. – Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017 р.- С. 112-116.

6. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / Ю.В. Матюшенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 54-60.

7. Когнитивный подход в управлении / З.К. Авдеева, С.В. Коврига, Д.И. Макаренко [та ін.] // Проблемы управления. – 2007. – № 3. – С. 2–8.

8. Козлов Л.А. Когнитивное моделирование на ранних стадиях проектной деятельности: учебное пособие / Козлов Л.А. – 4-е изд., перераб. и доп. – Барнаул: АлтГТУ, 2009. – 245 с.

Анотації

Матюшенко Ю.В.

Напрями вдосконалення стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві.

Метою даного дослідження є побудова когнітивної карти з використанням методу поступової формалізації завдань прийняття рішень – когнітивного моделювання для прогнозування впливу організаційних змін на виникнення опору персоналу цим змінам та використання відповідного комплексу стимулів для подолання опору. Теоретичне узагальнення існуючих наукових досліджень щодо когнітивного моделювання дозволило розробити сценарії, які відображають вплив відповідних організаційних змін на відповідні види опору персоналу і вплив конкретного набору стимулів на подолання цього

опору. Концептами в системі «організаційні зміни-стимули-опір» було обрано види організаційних змін, види опору, що виникають в залежності від виду впроваджуваних змін на підприємстві і стимули до здійснення організаційних змін. У результаті сценарного моделювання визначено, що позитивний вплив на функціонування системи «організаційні зміни-стимули-опір» та зниження сили впливу опору персоналу на проведення організаційних змін на підприємстві мають такі стимули: «премії», «надбавки, доплати», «кар'єрне зростання», «навчання на програмах розвитку». Інші інструменти стимулювання, а саме «посадовий оклад», «соціальний пакет», «гонорар», «інший нематеріальний зміст винагороди» мали незначний вплив на систему і не впливали на зменшення опору персоналу. Загалом розроблено 17 сценаріїв розвитку системи «організаційні зміни-стимули-опір», з яких було розроблено 2-3 сценарії для кожного із впроваджуваних організаційних змін на підприємстві, що стосуються таких сфер, як організаційна структура, техніка, технології, організаційна культура, стратегія підприємства, система кваліфікації, ієрархія, стандарти та норми. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення готовності персоналу до здійснення організаційних змін на індивідуальному і організаційному рівнях та її оцінка.

Ключові слова:

когнітивна карта, комбінації стимулів, опір персоналу, організаційні зміни, система «організаційні зміни – стимули – опір», сценарії розвитку системи.

Матюшенко Ю.В.

Направления совершенствования стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии.

Целью данного исследования является построение когнитивной карты с использованием метода постепенной формализации задач принятия решений - когнитивного моделирования для прогнозирования влияния организационных изменений на возникновение сопротивления персонала к этим изменениям и использования соответствующего комплекса стимулов для преодоления

сопротивления. Теоретическое обобщение имеющихся научных исследований по когнитивному моделированию позволило разработать сценарии, отражающие влияние соответствующих организационных изменений на соответствующие виды сопротивления персонала и влияние конкретного набора стимулов на преодоление этого сопротивления. Концептами в системе «организационные изменения-стимулы-сопротивление» были избраны виды организационных изменений, виды сопротивления, возникающие в зависимости от вида внедряемых изменений на предприятии и стимулы к осуществлению организационных изменений. В результате сценарного моделирования определено, что положительное влияние на функционирование системы «организационные изменения-стимулы-сопротивление» и снижение силы воздействия сопротивления персонала на проведение организационных изменений на предприятии имеют такие стимулы, как «премии», «надбавки, доплаты», «карьерный рост», «обучение на программах развития». Инструменты стимулирования, а именно «должностной оклад», «социальный пакет», «гонорар», «другое нематериальное вознаграждение» имели незначительное влияние на систему и не влияли на уменьшение сопротивления персонала. В общем, разработаны 17 сценариев развития системы «организационные изменения-стимулы-сопротивление», из которых были разработаны 2-3 сценарии для каждого из внедряемых организационных изменений на предприятии, касающиеся таких сфер, как организационная структура, техника, технологии, организационная культура, стратегия предприятия, система квалификации, иерархия, стандарты и нормы. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является определение готовности персонала к осуществлению организационных изменений на индивидуальном и организационном уровнях и ее оценка.

Ключевые слова:

когнитивная карта, комбинации стимулов, сопротивление персонала, организационные изменения, система «организационные изменения - стимулы - сопротивление», сценарии развития системы.

Відомості про авторів

Матюшенко Юлія Валеріївна – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Контактна інформація: 063-248-93-03, matsak_julia@ukr.net

Матюшенко Юлия Валерьевна - аспирант кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця.

Офіційне написання англійською мовою:

Matiushenko Yu.

Поштова адреса для відправлення примірника журналу:

Матюшенко Ю.В., вул. Чичибабіна 7, кв. 84, Харків, 61058

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.