

ТЕРЕЩЕНКО Л. В., аспірант Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві.

У статті запропоновано методичний підхід до визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін, реалізація якого включає такі етапи: аналіз підходів до оцінки готовності персоналу підприємства до організаційних змін; виявлення, обґрунтування та вибір критеріїв оцінки готовності персоналу на груповому та індивідуальному рівнях; експертна оцінка рівня готовності персоналу до проведення організаційних змін на індивідуальному та груповому рівнях; групування досліджуваних підприємств за рівнем індивідуальної та групової готовності персоналу до організаційних змін; узагальнена оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін та розробка відповідних рекомендацій шляхом використання матричного підходу. Визначено, що реалізація запропонованого підходу дозволить не тільки комплексно визначити готовність персоналу до змін на підприємстві, але й розробити відповідні рекомендації щодо підвищення її рівня.

Ключові слова: готовність персоналу, організаційні зміни, опір змінам, управління змінами, індивідуальний рівень, груповий рівень.

Вступ. В умовах пошуку швидких шляхів адаптації діяльності промислових підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища актуалізується питання управління змінами. Зміни є важливою частиною будь-якого підприємства. Ефективне використання існуючих потужностей на підприємстві в умовах кризових процесів не можливе без продуктивного об'єднання зусиль персоналу для їх усунення. Саме тому для реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства з урахуванням безперервних змін важливою є підготовка персоналу для їх проведення. У зв'язку з цим, нагальним питанням стає підвищення готовності персоналу до організаційних змін з метою подолання можливого опору з його боку.

Постановка проблеми й аналіз останніх досліджень. Оцінюванню готовності персоналу до проведення змін на підприємстві присвячена велика кількість наукових праць. Вагомий внесок у вирішення проблеми аналізу готовності персоналу до організаційних змін в контексті дослідження управління змінами зробили такі вчені, як: І. Адзізес [1], М. Буднік [2], О. Віханський [3], О. Гусева [4], Л. Карамушка [5], Д. Коєн [6], Н. Курилова [2], Н. Муромець [9], І. Отенко [8], М. Фаерман [10] та інші. Однак, до теперішнього часу недостатньо вивченим є питання визначення єдиного комплексного підходу до розробки сукупності критеріїв оцінки готовності персоналу до змін, що пояснюється відсутністю систематизованого уявлення про

змістовне наповнення поняття «готовність персоналу до змін» та відповідно існуючою різнокритеріальною структурою її оцінки.

Формулювання цілей статті. Для вирішення поставленої проблеми, а також з метою формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін на промислових підприємствах, необхідно узагальнити існуючі концептуальні підходи щодо управління змінами та запропонувати методичний підхід до визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві, що є метою дослідження.

Виклад основного матеріалу. Відсутність єдиного комплексного результативного підходу щодо оцінки готовності персоналу до змін підтвердила важливість розробки методичного підходу до визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві, схема якого представлена на рис. 1.

Відповідно до представленої схеми, перший етап представляє собою аналіз підходів до оцінки готовності персоналу підприємства до організаційних змін.

Аналіз та узагальнення наукової літератури свідчить про існування різноманітних підходів щодо визначення готовності персоналу в рамках управління змінами. Так, М. Фаерман [10] використовує інтегративний підхід до оцінки готовності персоналу, який передбачає врахування особистого, групового та системного рівнів

готовності. Такої ж точки зору дотримується Д. Найпак, визначаючи у своїй роботі [7] інтегральний коефіцієнт для отримання узагальненого значення готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні. У свою чергу, О. Гусева застосувала метод теорії нечітких множин для комплексного оцінювання

готовності підприємства до змін, що також передбачало розрахунок 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 [4].



Рис. 1. Схема методичного підходу щодо до визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві

Зовсім з іншого боку визначає готовність персоналу О. Віханський [3], акцентуючи увагу на таких аспектах, як ступінь задоволеності працівників існуючим станом справ і сприйняття особистого ризику, пов'язаного з можливим проведенням перетворень. Тобто він розглядає готовність без конкретизації системи показників.

Дж. Коен зосереджує своє дослідження на визначенні готовності персоналу в розрізі категорій: директори, менеджери, службовці, проектні команди, при цьому він пропонує вивчати та аналізувати кожну стадію управління змінами [6].

Проведений аналіз підтвердив відсутність єдиного розуміння готовності персоналу до змін та її оцінки, адже в контексті управління змінами виокремлюють когнітивний, психологічний, поведінковий підходи, а також підхід гуманістичної психології і навчання. Але значна частина існуючих досліджень акцентує увагу на соціально-психологічній складовій готовності до змін. У зв'язку з цим, результатом другого етапу запропонованого методичного підходу є визначені та обґрунтовані критеріїв готовності персоналу до змін на індивідуальному та груповому рівні (табл. 1).

Сукупність вихідних критеріїв оцінки рівня готовності персоналу до організаційних змін на підприємстві (узагальнено на основі [1-10])

Індивідуальний рівень	Груповий рівень
<ul style="list-style-type: none"> ➤ досвід організації у сфері організаційних змін; ➤ інформованість щодо проведення змін; ➤ досвід участі у здійсненні організаційних змін; ➤ страх змін; ➤ бажання змін; ➤ здатність до самонавчання та саморозвитку; ➤ соціальна стабільність. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ підтримка змін лідером групи; ➤ сприйняття і розуміння організаційної культури; ➤ визнання авторитету групи; ➤ визнання керівника лідером; ➤ делегування повноважень; ➤ сприятливий соціально-психологічний клімат; ➤ відчуття солідарності і довіри колегам; ➤ відчуття приналежності до групи; ➤ міжособистісні комунікації в середині групи; ➤ відчуття впевненості у силах групи.

Наступним етапом є експертна оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін на індивідуальному та груповому рівнях. Важливим моментом здійснення даного етапу є формування експертної групи, до якої було залучено провідних фахівців з відділу управління персоналом і стратегічного управління на досліджуваних підприємствах.

Необхідно також зазначити, що для реалізації функції бажаності, що пропонується для оцінки готовності персоналу до здійснення організаційних змін була використана психофізична шкала Харрінгтона [11, с. 495], яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметру та його кількісним значенням та має універсальне застосування. При стандартному шкалюванні значення функції бажаності Харрінгтона $d(x)$ змінюються в інтервалі від 0 до 1: дуже добре (1,00-0,80); добре (0,80-0,63); задовільно (0,63-0,37); погано (0,37-0,2); дуже погано (0,20-0,00). З практичної точки зору в контексті дослідження готовності персоналу до змін доречно обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним змінним «погано», «задовільно», «добре». Відповідно область, що відповідає рівню «задовільно», розширюється від 0,37 до 0,63, а області «погано» і «добре» характеризуються інтервалами (0,00-0,37) і (0,63-1,00).

Таким чином, для оцінки критеріїв оцінки готовності персоналу до здійснення організаційних змін, а саме таких критеріїв, як бажання змін, соціальна стабільність, інформованість щодо проведення змін, була використана трьохрівнева шкала. При цьому, слід зазначити, що інтервалу «добре» відповідає високий рівень готовності, інтервалу «задовільно» – середній рівень, інтервалу «погано» – низький рівень

готовності персоналу до здійснення організаційних змін.

Процедура перетворення значень таких критеріїв готовності, як досвід участі, досвід організації змін та страх змін потребує детальнішого розгляду. Так, критерій «страх змін» є зворотною величиною, саме тому автором на основі проведеного аналізу робіт [2-7] пропонується наступний механізм перетворення за такою шкалою: (0,0-0,2) – високий рівень, (0,2-0,4) – середній рівень, (0,4-1,0) – низький рівень.

У роботах вчених [4; 7; 10] запропоновано шкалу оцінювання «Досвід роботи» за чотирма рівнями: (0,0-0,2) – низький рівень, (0,2-0,4) – середній рівень, (0,4-0,6) – високий рівень, (0,6-1,0) – дуже високий. На думку автора, доцільним є об'єднання двох останніх рівнів, тому для оцінювання критерію «Досвід участі» автором пропонується така шкала оцінювання: (0,0-0,2) – низький рівень, (0,2-0,4) – середній рівень, (0,4-1,0) – високий рівень. Значення критерію «Досвід організації змін» доцільно скорегувати на відсоток, який характеризується долею керівництва на підприємстві.

Що стосується визначення готовності персоналу до організаційних змін на груповому рівні, то в дослідженні було використано методику, розроблену аналогічно до індивідуального рівня, акцентувавши увагу на критеріях, що відображають особливості сприйняття змін працівниками при взаємодії з їх колегами в рамках колективу (групи). Отже, було обрано такі критерії: відчуття солідарності і довіри колегам, відчуття приналежності до групи, сприйняття та розуміння організаційної культури, визнання авторитету групи, визнання керівника лідером, підтримка змін лідером групи, міжособистісні комунікації в середині групи, сприятливий соціально-психологічний

клімат, делегування повноважень, відчуття впевненості у силах групи. Отримані значення критеріїв готовності на груповому рівні було оцінено за такою шкалою: (0,0-0,5) – низький рівень, (0,5-0,75) – середній рівень, (0,75-1,0) – високий рівень.

Четвертий етап передбачає групування досліджуваних підприємств за рівнем готовності персоналу до змін на індивідуальному та груповому рівнях, який було отримано в результаті розрахунку інтегральних коефіцієнтів. Так, з використанням кластерного аналізу було визначено, що середній рівень готовності персоналу на індивідуальному рівні спостерігається на підприємствах третього кластеру, який сформували: ПАТ «Завод Південкабель»; ПАТ «Електромашина»; ДП Завод «Електроважмаш», ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Четвертий кластер з високим рівнем готовності персоналу на індивідуальному рівні утворили ВАТ «Турбоатом» та ПАТ «Світло шахтаря». Всі інші підприємства потрапили до першого (ПАТ «Харківський підшипниковий завод») та другого кластерів (ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Коннектор», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе», ПАТ «Харківський ремонтно-механічний завод»).

Що стосується кластеризації досліджуваних підприємств за рівнем

готовності персоналу на груповому рівні, то отримано такі результати: найнижчі значення у третього кластера, в який увійшли ДП Завод «Електроважмаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе», ПАТ «Харківський ремонтно-механічний завод»; середній рівень готовності персоналу на груповому рівні спостерігається на підприємствах другого кластеру, який сформували ПАТ «Завод Південкабель»; ПАТ «Електромашина», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»; ПАТ «Коннектор»; всі інші підприємства склали перший кластер з високим рівнем готовності персоналу на груповому рівні: ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Завод ім. Фрунзе».

Результати четвертого необхідні для здійснення останнього етапу, а саме – узагальненої оцінки готовності персоналу до проведення організаційних змін та розробки відповідних рекомендацій шляхом використання матричного підходу. Отже, враховуючи отримані дані, було побудовано матрицю розміщення промислових підприємств у площині «готовність персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні – готовність персоналу до організаційних змін на груповому рівні» (рис. 2).

Готовність персоналу до організаційних змін на груповому рівні	Висока (4 кластер)				
	Середня (3 кластер)			ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ПАТ «Турбоатом»; ПАТ «Світло шахтаря»
	Низька (2 кластер)		ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»; ПАТ «Коннектор»	ПАТ «Завод Південкабель»; ПАТ «Електромашина»	
	Дуже низька (1 кластер)	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»; ПАТ «Харківський ремонтно-механічний завод»	ДП Завод «Електроважмаш»	
	Дуже низька (1 кластер)	Низька (2 кластер)	Середня (3 кластер)	Висока (4 кластер)	
Готовність персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні					

Рис. 2. Матриця розміщення підприємств «рівень індивідуальної готовності персоналу до змін – рівень групової готовності персоналу до змін»

Отже, застосування кластерного аналізу сприятиме отриманню результатів розподілення цих підприємств за певними групами, що за допомогою розробки матриці дозволить дати узагальнену характеристику готовності персоналу на

конкретному підприємстві та вирішити завдання розробки рекомендацій щодо підвищення рівня готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві.

Висновки. Таким чином, запропонований методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві, на відміну від існуючих, передбачає використання різноманітних методів, а саме: аналізу, синтезу та систематизації – для аналізу підходів до оцінки готовності персоналу підприємства до організаційних змін; логічного узагальнення – виявлення, обґрунтування та вибір критеріїв оцінки готовності персоналу на груповому та індивідуальному рівнях; експертного аналізу – для експертної оцінки рівня готовності персоналу до проведення організаційних змін на індивідуальному та груповому рівнях; кластерного аналізу – для групування досліджуваних підприємств за рівнем індивідуальної та групової готовності

персоналу до організаційних змін; матричного підходу – для узагальненої оцінки готовності персоналу до проведення організаційних змін та розробки відповідних рекомендацій. Встановлено, що позиціонування досліджуваних підприємств на матриці розміщення «рівень індивідуальної готовності персоналу до організаційних змін – рівень групової готовності персоналу до організаційних змін» на підставі результатів кластерного аналізу дозволить отримати комплексну оцінку рівня готовності персоналу до проведення організаційних змін, виявити резерви подолання можливого опору з боку персоналу та запропонувати необхідні рекомендації щодо поліпшення ситуації у даному питанні.

Література.

1. Адзізес І. К. Управління змінами. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. К. : Кондор, 2017. 226 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Гардарика, 2009. 164 с.
4. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
5. Карамушка Л. М., М. В. Москальов Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К. : «Просвіта», 2011. 200 с.
6. Коэн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
7. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04; Хark. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 20 с.
8. Отенко І. П., Преображенська О. С. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2012. 272 с.
9. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / [кол. авт.] ; за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченко. Х.: ТОВ "В справі", 2016. 268 с.
10. 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.
11. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494 – 498.

References.

1. Adzizes, I. K. (2018). *Upravlinnyya zminamy*. [Change Management]. Book Chef. Kiev. Ukraine.
2. Budnik, M. M. and Kury`lova, N. M. (2017). *Upravlinnyya zminamy*. [Management by changes]. Kondor. Kiev. Ukraine.
3. Vihanskij, O. S. (2009). *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic management]. Gardarika. Moscow. Russia
4. Gusyeva, O. Yu. (2014). *Upravlinnyya strategichny`my` zminamy`: teoriya i pry`kladni aspekty`*. [Management of Strategic Changes: Theory and Applied Aspects]. Vy`d-vo «Noulidzh». Donetsk. Ukraine.
5. Karamushka, L. M. and Moskal`ov, M. V. (2011). *Psy`xologichni umovy` pidgotovky` majbutnix menedzheriv do upravlinnyya zminamy` v organizaciyi*. [Psychological conditions of the preparation of future managers for management changes in the organization]. «Prosvita». Kiev. Ukraine.
6. Kojen, D. S. (2007). *Sut' peremen: putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovanijami v kompanii*. [The essence of change: a guidebook. Tools and tactics of managing transformations in the company]. English trans. Olimp-Biznes. Moscow. Russia.
7. Najpak, D. V. (2011). *Upravlinnyya organizacijny`my` zminamy` v zabezpechenni rozvy`tku pidpry`emstva*. [Management of organizational changes in ensuring the development of enterprise]. (PhDThesis). 08.00.04. Xark. nacz. ekonom. un-t. Kharkiv. Ukraine.

8. *Otenko, I. P. and Preobrazhens'ka, O. S.* (2012). *Rozvy`tok kompetencij pidpry`emstva na osnovi strategichny`x znan`.* [Development of competencies of the enterprise on the basis of strategic knowledge]. *Xark. nacz. ekonom. un-t. Kharkiv. Ukraine.*
9. *Suchasni problemy` upravlinnya zminamy` na pidpry`emstvoax region.* (2016). in *Muromecz`, N. Ye. and Mel'ny`chenka, O. A.* (ed.). *TOV "V spravi". Kharkiv. Ukraine.*
10. *Faerman, M. I.* (2007). *Kompleksnyj social'no-psihologicheskij podhod k preduprezhdeniju soprotivlenij novovvedenijam personala (na primere organizacij malogo i srednego biznesa)* [A comprehensive socio-psychological approach to preventing resistance to innovations of personnel (for example, organizations of small and medium business)]. (PhDThesis). *Yaroslavl. Russia.*
11. *Harrington, E. C.* (1965). *The Desirability Function.* *Industrial Quality Control.* April. pp. 494 – 498.
-

Аннотация.

Терещенко Л. В. Методический подход к определению готовности персонала к проведению организационных изменений на предприятии.

В статье предложен методический подход к определению готовности персонала к проведению организационных изменений, реализация которого включает следующие этапы: анализ подходов к оценке готовности персонала предприятия к организационным изменениям; выявление, обоснование и выбор критериев оценки готовности персонала на групповом и индивидуальном уровнях; экспертная оценка уровня готовности персонала к проведению организационных изменений на индивидуальном и групповом уровнях; группировка исследуемых предприятий по уровню индивидуальной и групповой готовности персонала к организационным изменениям; обобщенная оценка готовности персонала к проведению организационных изменений и разработка соответствующих рекомендаций путем использования матричного подхода. Определено, что реализация предложенного подхода позволит не только комплексно определить готовность персонала к изменениям на предприятии, но и разработать соответствующие рекомендации по повышению ее уровня.

Ключевые слова: готовность персонала, организационные изменения, сопротивление изменениям, управление изменениями, индивидуальный уровень, групповой уровень.

Abstract.

Tereshchenko L. V. Methodical approach to determining the personnel readiness to make organizational changes at an enterprise.

The article proposes a methodical approach to determining the personnel readiness to carry out organizational changes, the implementation of which includes the following stages: analysis of approaches to assessing the personnel readiness of the enterprise to organizational changes; identification, justification and selection criteria for assessing staff readiness at the group and individual levels; expert assessment of staff readiness for organizational changes at individual and group levels; grouping of the investigated enterprises on the level of individual and group readiness of the personnel for organizational changes; a generalized assessment of staff readiness for organizational changes and the development of appropriate recommendations using a matrix approach. It is determined that realization of the proposed approach will allow not only to determine complexly the personnel readiness for changes in the enterprise, but also to develop appropriate recommendations for raising its level.

Key words: personnel readiness, organizational changes, resistance to changes, change management, individual level, group level.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2018. № 4. С. 22-27.

Tereshchenko L. V. Methodical approach to determining the personnel readiness to make organizational changes at an enterprise. Actual problems of innovative economy. 2018. No 4, pp. 22-27.

