

УДК 159.9

Н.О. Алюшина
кандидат психологічних наук, доцент,
директор Генерального департаменту
з питань управління персоналом на державній службі,
Національне агентство України з питань державної служби

Г.В. Кудринська
аспірант кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень

У статті розкрито сутність поняття “психологічна готовність до змін”, проаналізовано чинники, які позитивно та негативно впливають на психологічну готовність до нововведень. Сформовано п’ятирівневу структуру факторів психологічної готовності державних службовців до нововведень.

Ключові слова: психологічна готовність до змін, нововведення, інноваційна готовність, організаційний опір змінам, фактори психологічної готовності, державний службовець, алгоритм упровадження змін.

Н.О. Алюшина
кандидат психологических наук, доцент,
директор Генерального департамента
по управлению персоналом на государственной службе,
Национальное агентство Украины по вопросам
государственной службы

Г.В. Кудринская
аспирант кафедры психологии,
ВУЗ «Университет экономики и права «КРОК»

Факторы психологической готовности государственных служащих к нововведениям

В статье раскрыта сущность понятия “психологическая готовность к изменениям”, проанализированы факторы, которые положительно и отрицательно влияют на психологическую готовность к нововведениям. Сформирована пятиуровневая структура факторов психологической готовности государственных служащих к нововведениям.

Ключевые слова: психологическая готовность к изменениям, новшества, инновационная готовность, организационное сопротивление изменениям, факторы психологической готовности, государственный служащий, алгоритм внедрения изменений.

N.O. Alyushina

PhD, Associate Professor

*Director of General Department on human resource
management in the public service
National Agency of Ukraine on Civil Service*

H.V. Kudrynska

*post-graduate student of the Psychology Department
“KROK” University*

Factors of psychological readiness of civil servants for innovations

The article elucidates the concept of psychological readiness for change. The factors that positively and negatively affect this readiness were analysed and the five-level structure of factors has been formed.

Keywords: *psychological readiness for change, innovation, innovation readiness, organizational resistance to change, factors of psychological readiness, civil servant, algorithm for implementing changes.*

Постановка проблеми

На сучасному етапі розвитку країни визначено нові пріоритети розвитку державної служби, які зумовили необхідність змін, спрямованих на підвищення якості, ефективності роботи та становлення позитивного іміджу владних інституцій.

Державна служба перебуває в процесі реформування, наслідком чого є впровадження змін у структуру функціонування інституту державної служби та підбір нових вимог до професійної компетентності, освіти, особистих вмінь та навичок державних службовців. На державному рівні створено відповідну законодавчу і нормативно-правову базу. На посади державної служби за сформованими вимогами призначено досить багато нових фахівців. Але варто враховувати, що те, як надалі складатиметься ситуація в колективах, які результати покажуть новопризначені фахівці, багато в чому залежить і від колективів державних службовців, які на цей момент уже функціонують. У цих колективах є визначені цінності, внутрішні правила, сформована корпоративна культура та окремі паттрени реагування на робочі ситуації.

Тому пріоритетним питанням залишається готовність державних службовців до

змін, які відбуваються в системі державного управління, відповідно до яких необхідно змінювати власну поведінку, приймати нові цінності, підвищувати рівень особистої професійної компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання готовності працівника до змін, подолання опору змінам відображено у роботах вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа, Т. Базарова, Л. Грейнер, Дж. Джоржа, Г. Джоунса, Н. Тічи, М. Девана, Д. Коттера, М. Магури, Л. Борисової та ін. У психології цю проблему розглядали: Л. Карамушка, Р. Кричевський, А. Журавльов, Н. Ільїна, В. Литва, К. Левін та ін.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Залишається недостатньо розробленою проблематика щодо визначення та класифікації основних компонентів готовності державних службовців до нововведень.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розгляд поняття «психологічна готовність до змін», визначення передумов готовності, бар'єрів процесу впровадження інновацій та систематизація факторів психологічної готовності фахівців державної служби до нововведень.

Виклад основного матеріалу дослідження

Інноваційна готовність – це міра готовності персоналу використовувати свій людський капітал для реалізації комплексу завдань, що забезпечують функціонування установи в умовах інноваційної діяльності, а також здатність виконувати інноваційні перетворення [7].

З позиції інтегративного процесу, готовність до зміни – це категорія суб'єктивної психологічної реальності, що являє собою активацію ресурсної, мотиваційної, енергетичної сфер психіки, не будучи безпосереднім механізмом поведінкових паттернів або продуктом вольових зусиль.

Несформована психологічна готовність (її відсутність) робить вольову пошукову поведінку неефективною, викликає внутрішні опори змінам, видає неправильні і помилкові стратегії та поведінкові паттерни. Навпаки, сформована або активна готовність розширює поведінкові паттерни, розширює спектр рішень, шляхів досягнення, збагачує мотиваційну сферу [1].

Дослідники, зокрема К. Семенюк, І. Сочинська-Сибірцева, О. Недобега, М. Наталенко, О. Соснюк, дотримуються підходу щодо виділення декількох груп факторів, що здійснюють вплив на готовність персоналу до інноваційної діяльності: підтримуючі, підсилюючі та блокуючі.

До підтримуючих факторів належать: надання необхідної свободи при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами і устаткуванням, підтримка з боку вищого керівництва; проведення систематичних дискусій і вільного, заохочувального обміну ідеями; поглиблене взаєморозуміння в середовищі персоналу організації.

Підсилюючими факторами вважаються: розвиток і підтримка керівництва у прагненні працівників до постійного підвищення кваліфікації; можливість висловлювати власну думку щодо проведених змін; подолання бар'єрів і «розмивання меж» між функціональними обов'язками; систематичне проведення нарад робочих груп.

Факторами, що блокують інноваційну діяльність є: недовіра керівників до ідей, що висуваються знизу; необхідність безлічі узгоджень щодо нових ідей; дріб'язкова опіка та контроль кроків новатора; культурне прийняття рішень щодо новаторської пропозиції [7].

Також вагомим для успішності впровадження змін є фактор суб'єктивної готовності персоналу до інновацій.

Дослідники І. Бризна та М. Будянський вважають, що відчуття психологічного комфорту (відсутність кризи) досягається за рахунок наявності в структурі особистості таких характеристик готовності, як: винахідливість, оптимізм та толерантність до невизначеності [1].

Сприяють упровадженню інновацій співробітники, зацікавлені в кар'єрному зростанні, які мають установку на нововведення, високу здібність до соціальної адаптації, схильні до нестійкості й експериментування, готові до співпраці та відстоювання власних прав, гнучкі мисленням, комунікабельні, активні, незалежні, з високим інтелектуальним потенціалом. Навпаки, формування психологічного бар'єру по відношенню до інновацій змушує співробітників не приймати зміни та чинити опір їх упровадженню [6].

Організаційний опір є реакцією організації як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування. Джерелами організаційного опору змінам можуть виступати як зовнішні сили, так і персонал підприємства (внутрішньоорганізаційний опір змінам). Він є невід'ємною складовою будь-яких якісних перетворень в організації, може мати особисту або колективну природу, різну силу, спрямованість та інтенсивність. Під опором персоналу організаційним змінам розуміються дії працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін в організації [9].

В. Смірнов зазначає, що у психології психологічні бар'єри змінам визначаються як внутрішні перешкоди (небажання, страх, невпевненість та інше), що заважають людині успішно виконувати певну дію [8].

К. Девіс виокремлює економічні, соціальні й особистісні причини опору персоналу організаційним нововведенням. До перших він відносить страхи, що пов'язані з втратою роботи або заробітної плати або зниженням її, до соціальних – складності взаємовідносин у колективі, соціально психологічний клімат та його зміни у зв'язку з майбутніми інноваціями, незадоволеність особистою участю в нововведеннях, до особистісних – індивідуальні психологічні особливості робітника [3].

О. Курінний зазначає, що опір здатний виявлятися у формі пасивного (прихованого) відторгнення перетворень, які проводяться, або активної (відкритої) протидії змінам. Неявний пасивний опір, що відбувається протягом відносно тривалого часу, цілком здатний завдати набагато більшого збитку реалізації стратегічних планів і досягненню поставлених цілей організації, ніж активна протидія. Необхідною умовою пом'якшення такого роду суперечностей і запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення причин опору й формування цілісного комплексу заходів щодо адаптації персоналу до перетворень, гнучкої мотивації та стимулювання працівників до сприйняття змін [5].

До активного опору належить: критика змін, вислови проти змін; бойкотування змін. До пасивного неприйняття змін належить: виконання роботи як раніше; уповільнення темпів роботи, зменшення інтенсивності праці; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів; звільнення персоналу [9].

М. Фаерману вдалося систематизувати параметри готовності працівників до змін за трьома рівнями: особистісний, груповий та системний (організаційний) рівні [10].

Враховуючи описані вище підходи вчених до визначення поняття готовності до змін, зважаючи на проведені дослідження щодо визначення передумов та факторів готовності персоналу до інноваційної діяльності, ми сформулювали адаптовану щодо державної служби п'ятирівневу структуру

факторів, які сприяють психологічній готовності державних службовців до нововведень.

На нашу думку, фактори готовності державного службовця до змін можна систематизувати за такими рівнями: внутрішньоособистісний, міжособистісний (горизонтальний), міжособистісний (вертикальний), організаційний та зовнішній (державний) рівні (рис. 1).

1. Внутрішньоособистісний рівень готовності включає в себе комплекс компетентностей та індивідуально-психологічних характеристик особистості, які забезпечують її конструктивне сприйняття, об'єктивну оцінку та ефективне реагування на зміни, що відбуваються в установі.

Вагому роль тут відіграє психологічна компетентність державного службовця. Психологічну компетентність можна визначити, як структуровану систему знань про людину як особистість, індивідуальність, суб'єкт праці та особистість, яка включена в індивідуальну чи спільну діяльність, що здійснює професійні та інші взаємодії [2].

На думку Н. Кузьміної, психологічна компетентність складається з декількох взаємопов'язаних підсистем: соціально-перцептивної компетентності (знання людей, основу чого становить спостережливість і проникливість); соціально-психологічної (закономірності поведінки, діяльності й відносин людини, включеної до професійної групи); аутопсихологічної (самопізнання, самооцінка, самоконтроль, уміння управляти своїм станом і працездатністю, самоефективність); комунікативної (знання про різні стратегії, методи ефективного спілкування); психолого-педагогічної (знання методів здійснення впливу) [4].

Серед індивідуально-психологічних якостей особистості, які сприяють готовності до змін, можна виділити: адаптивність, оптимізм, сміливість, креативність, активність, схильність до ризику, цілеспрямованість, позитивний емоційний тонус, схильність до швидкого навчання, гнучке мислення, толерантність до невизначеності.

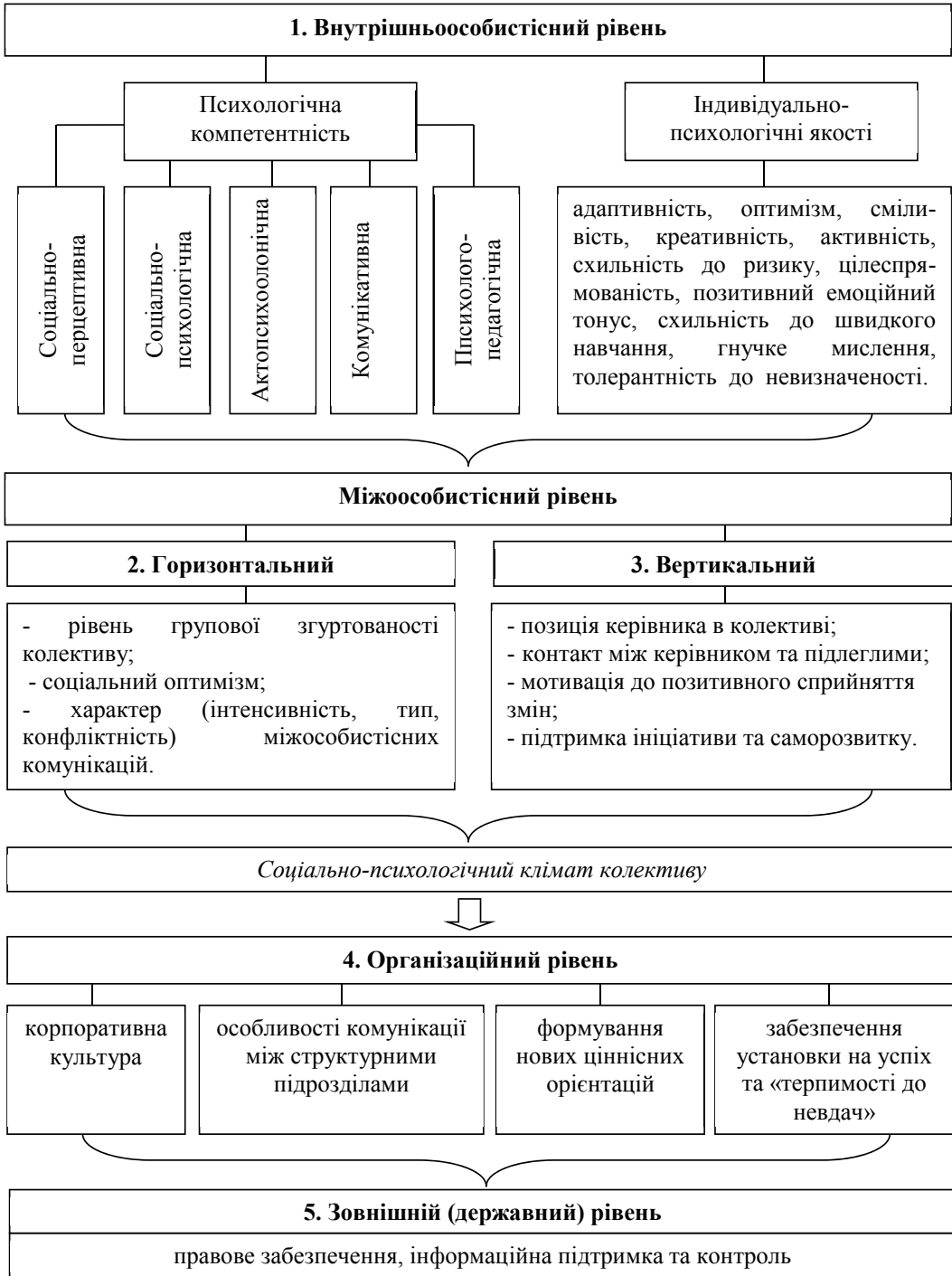


Рис. 1. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень (розроблено автором)

Також сюди можна віднести таку характеристику, як “готовність взяти на себе відповідальність за інновацію”. Працівники з яскраво вираженими лідерськими якостями, які підтримують нововведення, якщо воно допомагає реалізувати їм себе як керівника, прагнуть взяти на себе відповідальність за справу.

2. Міжособистісний (горизонтальний) – цей рівень включає в себе характеристики групи та міжособистісної взаємодії, що сприяють формуванню готовності до змін у працівника колективу.

Серед них варто виділити: соціально-психологічний клімат, рівень групової згуртованості колективу, соціальний оптимізм, характер (інтенсивність, тип, конфліктність) міжособистісних комунікацій.

Вагому роль у формуванні позитивного емоційного тону в колективі під час упровадження нововведень відіграє можливість висловлювати власну думку щодо проведених змін, можливість висловити свої переживання та обговорити їх у колективі.

У процесі групової продуктивної діяльності учасники впливають один на одного, таким чином формуються колективні цінності, культура, традиції, в тому числі й колективне ставлення до нововведень.

Як зазначає С. Яголковський, цей вплив реалізується за допомогою функціонування таких механізмів і ефектів:

- емоційного зараження – передбачає, що емоційна продуктивність діяльності учасників групи багато в чому залежить від їх загального емоційного стану, який впливає на особистість у процесі її взаємодії з колективом;
- порівняння – учасники групової діяльності часто порівнюють себе з іншими учасниками цього процесу, що дозволяє їм верифікувати свої можливості;
- когнітивного збагачення – передбачає отримання нової інформації про предмет обговорення;
- мотивуючого імпульсу – пов’язаний із виникненням ситуативно обумовлених специфічних мотивів до здійснення діяльності;
- ціннісного зсуву – проявляється в

усвідомленні учасниками цінності продуктивної діяльності, в усвідомленні змін їхньої поведінки і розумової активності [11].

3. Міжособистісний (вертикальний) – передбачає вплив на готовність державних службовців до змін через взаємодію «керівник-підлеглий». Цей рівень є ключовою ланкою у координації колективної взаємодії та посередником комунікації із зовнішніми системами.

Цей тип взаємодії також має значний вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Проте визначальними щодо формування готовності на цьому рівні є такі компоненти:

1. Позиція керівника в колективі як лідера, який бере на себе відповідальність, планує, організовує, інформує, координує та контролює.

Така позиція сприяє відчуттю захищеності у працівників, дає внутрішню опору для подальшого розвитку, підвищує виконавську дисципліну.

2. Контакт між керівником та підлеглими (довірливий, заснований на взаємній повазі).

Важливим під час упровадження змін є систематичне проведення нарад робочих груп для забезпечення поінформованості персоналу щодо сутності та наслідків упровадження нововведення. Це сприяє подоланню страху невизначеності, знижує рівень тривоги. Варто залучати до комунікації неформальних лідерів колективу.

Завдання керівників при впровадженні інновації – сформувати психологічну готовність, яка проявляється в усвідомленні виробничої та економічної необхідності здійснення нововведення, особистої і колективної значущості нововведення, а також способів особистого включення у здійснення нововведення [7].

3. Забезпечення керівником мотивації до позитивного сприйняття змін.

4. Підтримка новаторства, ініціативи та прагнення працівників до постійного підвищення кваліфікації.

4. Організаційний – включає загальну систему управління організаційними змінами в установі та спеціально сплановану

систему заходів з підготовки до їх здійснення. До таких заходів належать психологічні та адміністративні заходи (економічні, правові). Важливим також є визначення стратегії розвитку установи (на 1-2 роки) та встановлення короткострокових цілей.

Серед психологічних факторів можна виділити такі:

- корпоративна культура;
- особливості комунікації між структурними підрозділами;
- формування нових ціннісних орієнтацій;
- забезпечення установки на успіх та «терпимості до невдач».

На рівні організації також існують певні переконання та цінності, які впливають на атмосферу колективу установи загалом. Дослідження показали, що якщо в організації підтримується творча ініціатива, а також додаються певні зусилля з реалізації запропонованих ідей, то загальний рівень креативності та інноваційності в ній залишається досить високим, і співробітники значно частіше замислюються про оригінальні й нові способи підвищення ефективності своєї роботи, про поліпшення ергономічних параметрів їх професійної діяльності та ін. [11].

5. Зовнішній (державний) рівень – формує відповідну законодавчу та нормативно-правову базу, надає роз'яснення, здійснює інформаційну підтримку та контроль.

Для успішного впровадження нововведень важливим є не тільки врахування сприятливих факторів та ризиків, а й системність та поетапність впровадження змін.

Для цього доцільним буде такий алгоритм впровадження змін:

1. Створення стартової платформи, свого роду «підготовка ґрунту» – розробляються плани змін, їх етапність, визнача-

ються відповідальні особи, ресурси, схеми впливів.

2. Створення атмосфери підтримки (інформація про причини змін, їх вигідності; створення груп, які отримують очевидні переваги від перетворень; максимально можливе включення працівників до процесу підготовки змін, їх обговорення).

3. Обґрунтування необхідності, робота з джерелами опору.

4. Втілення освітніх і тренувальних програм, які сприяють позитивному сприйняттю змін [3].

Висновки

Отже, під час проведення організаційних змін важливо не тільки мати чітку політику, але і враховувати фактори психологічної готовності персоналу до змін, що є одним із ключових компонентів ефективності їх впровадження. Ігнорування соціально-психологічного аспекту змін дуже часто ставить під загрозу досягнення поставлених цілей або значно сповільнює процес їх впровадження.

З метою комплексної оцінки психологічних факторів готовності державних службовців до змін варто застосовувати системний підхід, урахувавши внутрішньоособистісний, міжособистісний (по горизонталі та вертикалі), організаційний та зовнішній компоненти.

Враховуючи вищезазначене, дана проблематика вимагає комплексного вивчення шляхом розробки на основі запропонованих факторів методів оцінки психологічної готовності державних службовців до змін, де досить вагоме місце посідають внутрішньоособистісний та міжособистісний фактори, оскільки саме вони є базовими для розробки освітніх і тренувальних програм, які сприяють позитивному сприйняттю змін.

Література

1. Бринза І. В. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи / І. Бринза, М. Бундіанський // Наука і освіта. – 2016. – №11. – С. 43-48.
2. Брич В. Я. Акмеологічна модель фахівця нового типу / В. Брич, Х. Снігур // Демографія та соціальна економіка. – 2017. – № 1 (29). – С. 122-131.
3. Койнова Г. Н. Когнитивная психология в инновационной деятельности: учеб. пособие / Г. Койнова. – Науч. ред. В. И. Сырякин. – Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2015. – 130 с.

4. Кузьмина Н. В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования / Н. Кузьмина. – М. : Иссл. центр повыш. кач-ва подгот. спец-ов, 2001. – 144 с.
5. Курінний О. В. Послідовність обґрунтування програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін на підприємстві / О. Курінний // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – Вип. 33(2). – С. 75-79. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_33\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_33(2)_16).
6. Лукомська Ю. О. Психологічні аспекти впровадження інновацій в організації / Ю. Лукомська // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 80-85. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_17.
7. Семенюк К. О. Оцінка готовності персоналу підприємства до інновацій / К. Семенюк, І. Сочинська-Сибірцева // Наука – виробництву, 2016 : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квітня 2016 р. – Кіровоград, 2016. – С. 107.
8. Смирнов В. П. Преодоление психологических барьеров в инновационной деятельности / В. Смирнов, Н. Мирошниченко // VII Международная студенческая электронная научная конференция. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/1100/11073>
9. Сташкевич І. І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві / І. Сташкевич // Управління економікою: теорія та практика. – 2015. – С. 243-257. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2015_2015_19.
10. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): автореф. канд. психол. наук / М. Фаерман. – Ярославль, 2007. – 24 с.
11. Яголковский С. Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы / С. Яголковский. – Научная монография. – М., 2010. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://psy.hse.ru/data/2010/05/20/1217328104_7.pdf