

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНСТРУКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE METHODOLOGICAL APPROACH TO FORM CONSTRUCTIVE BEHAVIOUR OF PERSONNEL UNDER STRATEGIC CHANGES WITHIN ENTERPRISE ACTIVITY

У статті обґрунтовано методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства, який базується на застосуванні факторного, дискримінантного та кластерного аналізу, що дає змогу визначити рівень мотивації до змін, установити психологічні характеристики різних груп працівників і визначити їх реакцію на зміни та на цій основі прийняти необхідні кадрові рішення.

Ключові слова: управління змінами, прогнозування поведінки персоналу, методичний підхід.

В статье обоснован методический подход к формированию конструктивного поведения персонала при проведении стратегических изменений в деятельности предприятия, который основан на применении факторного, дискриминантного и кластерного анализа, что позволяет определить уровень

мотивации к изменениям, установит психологические характеристики разных групп работников и определить их реакцию на изменения и на этой основе принять необходимые кадровые решения.

Ключевые слова: управление изменениями, прогнозирование поведения персонала, методический подход.

The article substantiates the methodical approach to form constructive behaviour of personnel under strategic changes within enterprise activity. It is based on the use of factor, discriminant and cluster analysis to determine the level of motivation to changes, to find psychological characteristics of various groups of employees and determine their reaction to changes and, on the basis of the above mentioned, to make necessary staff decisions.

Key words: management of changes, personnel behaviour forecasting, methodical approach.

УДК 658.512.62:65.016.7:330.101.52

Шапа Н.М.

старший викладач кафедри менеджменту, управління проектами та логістики

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Постановка проблеми. Поведінка персоналу під час проведення значних, радикальних змін у діяльності підприємства є складною та непередбачуваною. Із цим пов'язаний феномен індивідуального та групового опору змінам. Так, за даними міжнародних консалтингових агентств, близько 75% змін у діяльності підприємств різних галузей завершувалися невдачею, тому що методи управління, які були застосовані, не змогли змінити поведінку працівників та забезпечити їх адаптацію до вимог відповідних програм перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останній час велику кількість наукових праць присвячено дослідженням ролі і значення людського фактору в процесі проведення організаційних змін, серед яких найбільш вагомий внесок зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Д. Коттер, Дж.В. Ньюстром, К. Девіс, Л. Водачек і О. Водачкова, У. Бридж, Ю. Красовский, О.С. Віханський та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок проведених наукових досліджень, слід зазначити, що проблема формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності вітчизняних підприємства залишилася не до кінця вирішеною.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичного підходу до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині на підприємствах усе частіше проводиться

аналіз якості адаптації персоналу як на етапі входу в організацію, так і в умовах змін у діяльності підприємств. Так, С.Р. Чаришева [1] описує результат проведення практичного дослідження адаптації персоналу до умов зміни зовнішнього середовища, а саме до умов кризи. Автор стверджує, що «структура соціально-психологічної адаптації персоналу є для дослідника центральною проблемою, певним «чорним ящиком» і несе величезне практичне значення для ефективного управління адаптацією» і досліджує цю структуру за допомогою опитування 125 осіб. У результаті дослідництва робить висновок, що на персонал організації під час адаптації до кризових умов найбільший вплив здійснюють такі фактори:

– позитивне ставлення до організації (сформований образ організації як підтримуючої системи під час кризи);

– задоволеність своїм становищем у колективі і рівень колективізму (визначеність своєї ролі в групі, згуртованість та ін.);

– задоволеність собою в роботі і задоволеність змістом своєї роботи (визначеність професійної ролі, визнання, знання свого функціоналу, прихильність до професії і т. п.).

У зв'язку із цим даються рекомендації з проведення роботи з адаптації персоналу до умов кризи: доведення до працівників цінностей, цілей, завдань і норм організації, конкретних напрямів її діяльності, перспектив і позитивного образу організації в майбутньому; підвищення рівня задоволеності працівників своїм становищем у колективі

і рівня колективізму шляхом розвитку визначеності своєї ролі в групі, оптимізації згуртованості та інших соціально-психологічних характеристик малих груп; підвищення задоволеності працівників змістом своєї роботи – усунення дублювання функціоналу, визначення перспектив кар'єрного росту та професійної ролі, визнання працівника як фахівця.

Заслуговує на увагу дослідження Н.В Волкової [2], яка пропонує прогнозувати результати первинної адаптації персоналу на основі дискримінантного аналізу. Цей метод статистичного аналізу дав автору змогу на основі таких ознак, як вік, рівень само моніторингу, кар'єрна орієнтація, виявити відмінності між двома заданими групами: адаптованими (стабільний склад) і неадапованими (звільнені з організації) працівниками. Дослідницею пропонується прогнозувати приналежність конкретного працівника до однієї з груп шляхом розрахунку значень класифікуючих функцій по запропонованим у роботі рівнянням. При цьому автор акцентує увагу на тому, що для кожного підприємства може бути виділена своя низка соціально-психологічних факторів, позитивно взаємопов'язаних із результатами первинної адаптації персоналу та характеризуючих стабільних працівників, які вважають за найкраще здійснювати свою професійну діяльність у рамках певної організації. Незважаючи на специфіку даних проведеного дослідження, вибір самого методу є вельми цікавим.

Метод дискримінантного аналізу є досить популярним і застосовується в наукових дослідженнях низки областей діяльності: медицині, біології, соціології, політології, психології, менеджменті та інших галузях у тому разі, коли необхідно прийняти рішення про те, які змінні розрізняють (дискримінують) дві або більше виниклих сукупностей (груп). Основна ідея дискримінантного аналізу полягає в тому, щоб визначити, чи відрізняються сукупності за середнім будь-якої змінної (або лінійної комбінації змінних), і потім використовувати цю змінну, щоб передбачити для нових членів приналежність до тієї чи іншої групи.

Стосовно нашої проблематики дослідження, дискримінантний аналіз може бути використаний для визначення того, які фактори або психологічні характеристики працівників «відповідають» за певне сприйняття і ставлення до стратегічних змін. Якщо провести опитування персоналу на предмет наявності певних особистісних якостей, що формують ставлення до змін (наприклад, схильність до ризику, терпимість до труднощів, невизначеність; сприйняття новизни, мотивація до успіху, признання та поваги; впевненість у собі та ін.), то можна передбачити приналежність конкретного працівника до однієї з трьох можливих груп: негативного відношення до змін, нейтраль-

ного відношення, позитивного відношення. А якщо при цьому зіставити відповідь працівника на пряме запитання: «Як ви ставитеся до стратегічних змін на підприємстві?» з його прогнозованою приналежністю до певної групи, можна виявити латентну форму ставлення персоналу організації до стратегічних змін, більше того, можна кількісно її виміряти. Отже, застосування методів статистичного аналізу, на нашу думку, корисно використовувати для дослідження поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін на підприємстві.

Розробка методичного підходу до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства, на думку автора, вимагає вирішення двох завдань:

1. З'ясувати, чи існує розбіжність між відкритим та прихованим ставленням персоналу вітчизняних підприємств до стратегічних змін. У разі виявлення відмінностей необхідно спробувати виміряти це відхилення та запропонувати формулу розрахунку рівня мотивації до змін.

2. Встановити психологічні характеристики співробітників, що визначають позитивне, нейтральне або негативне ставлення до змін. Після цього з'ясувати їх тип реакції на зміни та запропонувати способи формування конструктивної поведінки.

У попередніх роботах [4; 5] викладено початок вирішення цих завдань. Для зручності зупинимось на головних результатах та продовжимо вирішення позначених завдань.

Перше завдання. Проведені дослідження на вітчизняних підприємствах дали змогу виявити значні розбіжності між відкритим та прихованим ставленням різних груп працівників до стратегічних змін у діяльності. Це дослідження проводилося шляхом анонімного анкетування (про особливості розробки анкети та її обробки йшлося в роботах [4; 5]).

На думку автора, порівняння відкритої та прихованої форм прояву відношення персоналу до змін дає змогу встановити діапазон їх відхилень і обчислити коефіцієнт латентності ($K_{л}$) за формулою:

$$K_{л} = \frac{N_{np}}{N_{oid}}, \quad (1)$$

де N_{np} – кількість працівників, які мають певну приховану форму відношення до змін (визначається по психологічних якостях із застосуванням дискримінаційного аналізу);

N_{oid} – кількість працівників, які відкрито висловлюють своє ставлення до змін (визначається за допомогою анкетування або опитування).

Згідно із запропонованою формулою, можна обчислити рівень латентності щодо негативного, нейтрального та позитивного відношення до змін. Тоді керівники підприємства можуть мати інфор-

мацію про найбільш вірогідну кількість працівників, які налаштовані до змін певним чином. Хоча частіше за все цікаво знати крайні значення, тобто кількість працівників, негативно або позитивно налаштованих до змін.

За допомогою розрахованого коефіцієнта латентності можна визначити коефіцієнт мотивації (K_M) до стратегічних змін. Для цього запропонуємо формулу:

$$K_M = \frac{N_M \times K_L}{N} \quad (2)$$

де N_M – кількість працівників, які позитивно налаштовані до проведення змін на підприємстві (визначається шляхом анонімного анкетування);

N – загальна кількість працівників, охоплених стратегічними змінами.

Діапазон коливання коефіцієнту – від 0 до 1. У разі приближення до нижньої границі ($K_M=0$) рівень мотивації персоналу до змін відсутній. Чим більше значення K_M , тим більший рівень мотивації персоналу до змін.

За необхідності коефіцієнт мотивації до змін може бути розрахований як у цілому для всіх працівників підприємства, так і для окремих категорій або груп працівників. На думку автора, для успішного проведення стратегічних змін оптимальне або мінімально необхідне значення K_M повинно дорівнювати не менш ніж 0,6 щоб відповідати «критичній масі» позитивно налаштованих працівників підприємства. Тобто не менш ніж 60% працівників мають позитивне відношення до змін. Якщо ж брати до уваги приналежність працівника до певного ієрархічного рівня підприємства, тоді K_M керівників підрозділів або відділів повинно дорівнювати не менш ніж 0,7, а спеціалістів та робочих – не менш 0,6.

Друге завдання. Попередні дослідження довели, що реакція персоналу на стратегічні зміни значною мірою визначається психологічними якостями працівників підприємств [5]. Це дає змогу згрупувати працівників у три кластери:

1. працівники з негативним ставленням до змін;
2. працівники, нейтральні до змін;
3. працівники з позитивним ставленням до змін

Так, наприклад, для першої групи характерні такі якості: відсутність гнучкості поведінки (небажання йти на компроміс, низька терпимість до труднощів) та слабкий конформізм (тобто пристосування до наявного положення та прийняття змін). Маніпулювання цією групою працівників може привести до ще більшої агресії, бо вони погано піддаються впливу з боку менеджменту підприємства.

Характерними психологічними якостями другої групи є інертність поведінки та слабкий рівень новаторства.

Для третьої групи працівників дуже властива гнучкість поведінки. Це значить, що вони терпимі до труднощів, схильні до компромісів. Ще одною характерною рисою є наявність організаторських здібностей.

До складу кожної групи можуть потрапляти працівники з різними мотивами, що формує підкластери. Так, наше дослідження на вітчизняних підприємствах, показало, що у складі кожної із трьох груп відокремилися по три кластери з різними мотивами поведінки, що детально описано у роботі [5].

Кластеризація працівників по схожих типах поведінки дає автору змогу розробити матрицю способів формування конструктивної поведінки персоналу (рис. 1). Запропонована матриця по логіці побудови доповнює та уточнює матрицю

Приховане відношення до змін	позитивне	3.1. Мотивація, яка спрямована на підвищення ініціативності та відповідальності (кластер 3.3)	3.2. Мотивація, яка спрямована на активізацію участі у змінах, самореалізацію. Навчання виконанню нових функцій. Розвиток новаторських якостей (кластер 3.2)	3.3. Делегування завдань, повноважень для втілення стратегічних змін (кластер 3.1)
	нейтральне	2.1. Стимулювання активності в роботі та розвиток новаторських здібностей або заміна (кластер 2.1)	2.2. Мотивація, яка спрямована на задоволення потреби в повазі та визнанні (кластер 2.2)	2.3. Навчання виконанню нових функцій. Особистісний розвиток (кластер 2.3)
	негативне	1.1. Заміна (кластер 1.1)	1.2. Мотивація, яка спрямована на підвищення активності і причетності до стратегічних змін або заміна (кластер 1.2)	1.3. Навчання новим навичкам або заміна (кластер 1.3)
		негативне	нейтральне	позитивне
		Відкрите відношення до змін		

Рис. 1. Матриця способів формування конструктивної поведінки персоналу



Рис. 2. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін

«зміни – опір», яка запропонована О.С. Віханським та А.І. Наумовим [3, с. 241].

Таким чином, узагальнюючи результати вирішення двох завдань, автором запропоновано методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства (рис. 2).

Висновки з проведеного дослідження. Запропонований методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін дає змогу визначити рівень мотивації до змін, установити психологічні характеристики різних груп працівників і визначити їх реакцію на зміни та на цій основі розробити мотиваційну програму й прийняти необхідні кадрові рішення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чарышева С.Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала / С.Р. Чарышева // Молодой ученый. – 2010. – № 1–2. – Т. 2. – С. 229–233.
2. Волкова Н.В. Прогнозирование результатов первичной адаптации персонала на основе дискриминантного анализа / Н.В. Волкова // Психология: традиции и инновации : материалы междунар. науч. конф. (Уфа, октябрь 2012 г.). – Уфа : Лето, 2012. – С. 40–46.
3. Виханский О.С. Менеджмент : [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
4. Момот В.Є. Особливості прояву інерції у процесі стратегічних змін на крупному промисловому підприємстві / В.Є Момот, Н.М. Шапа // Економіч-

ний вісник Національного гірничого університету. – 2004. – № 1. – С. 43–50.

5. Момот В.Є. Прогнозування поведінки персоналу промислового підприємства під час стратегічних змін / В.Є. Момот, Н.Н. Шапа // Проблеми

європейської інтеграції і транскордонного співробітництва : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29–30 вересня 2005 р.). – Луцьк, 2005. – С. 125–132.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

THE THEORETICAL ASPECT OF INNOVATION MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

УДК 005.93

Шипуліна Ю.С.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумський державний університет

Савченко О.Ю.

аспірант кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумський державний університет

У статті розглянуто сутність та основні підходи до тлумачення понять «інновація» та «інноваційна діяльність». Проаналізовано зародження поняття «інновації», що є основою розвитку інноваційної діяльності. На основі наведених підходів актуалізовано узагальнене поняття «управління інноваційною діяльністю».

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, управління, управління інноваційною діяльністю.

В статье рассмотрены сущность и основные подходы к толкованию понятий «инновация» и «инновационная деятельность». Проанализировано зарождение понятия «инновации», являющегося основой развития инновационной деятельности. На

основе приведенных подходов актуализировано обобщенное понятие «управление инновационной деятельностью».

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, управление, инновационное развитие, управление инновационной деятельностью.

The article describes the essence and the basic approaches to the interpretation of the concepts of «innovation» and «innovation». We analyzed the origin of the concept of innovation is the basis for the development of innovation. On the basis of these approaches, updated the generalized concept of «innovation management».

Key words: innovation, innovation management, innovative development, innovation management.

Постановка проблеми. Актуалізація інноваційних процесів у всіх сферах економіки набуває все більшої популярності. Одним з основних факторів конкурентоспроможності підприємства є саме інноваційна орієнтованість ведення бізнесу.

Перехід до інноваційної моделі розвитку потребує створення оптимальних умов для запровадження інновацій. Усе більший розвиток економіки зумовлює актуалізацію питань управління інноваційною діяльністю в усіх сферах діяльності. Особливу актуалізацію даних напрям набуває у сфері менеджменту промислових підприємств як головної ланки світової економіки.

Складність запровадження даних процесів зумовлена як ніколи нестабільним політичним та економічним становищем країни, відсутністю певних дій із боку самих підприємств, більшість з яких не має власної системи управління інноваційною діяльністю.

Україна займає останні місця у рейтингах запровадження інновацій, що зумовлено відсутністю експортоорієнтованої інноваційної продукції.

Не викликає сумніву необхідність посилення наукових досліджень у сфері розроблення ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом спостерігається збільшення кількості публікацій, присвячених питанню управління інноваційною діяльністю на підприємствах.

Теоретичні аспекти проблеми управління інноваціями розглядаються в наукових працях вітчизняних фахівців, серед них: Ю. Бажал [2], А.А. Дагаєв [8], Т.Г. Дудар, П. Завліна [14], С. Ілляшенко [4], М. Лапін [5], П. Перерва, В. Стадник [6]. Серед закордонних учених, що займалися вивченням теорії управління інноваційною діяльністю, варто виділити І. Ансоффа [13], П. Друкера [10], Ф. Котлера [13], Й. Шумпетера [1] та багатьох інших.

Різноманіття підходів до вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю говорить про відсутність узгодженого погляду на дану проблему, що свідчить про її актуальність.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах».

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішний досвід діяльності зарубіжних підприємств диктує умови переходу на інноваційно орієнтований принцип ведення бізнесу. На даний момент існує проблема чіткого визначення поняття «управління інноваційною діяльністю».