

International Conferense CADSM-2011, (Lviv-Polyana, 23-25 February, 2011). – Lviv-Polyana, 2011. – С. 291-293.

4. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : монография / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Изд-во "Радио и связь", 1991. – 224 с.

5. Брукинг А. Экспертные системы. Принципы работы и примеры / А. Брукинг, П. Джонс, Ф. Кокс и др. – М. : Изд-во "Радио и связь", 1987. – 224 с.

6. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе / Е.В. Агамирова. – М. : Изд-во "Интел-Синтез", 1995. – 120 с.

7. Сікора Л.С. Моделі цілеорієнтації та процедури логічних висновків для побудови дерев рішень і стратегій активного управління технологічними системами / Л.С. Сікора, Ю.Г. Міюшкович, Габсі Мунір, Рекік Алі // ЗНП, Ін-т проблем моделювання в енергетиці. – 2008. – Вип. 49. – С. 128-136.

### **Габсі Мунір. Формирование стратегий управления в корпоративных агрегированных структурах**

Разработаны модели выбора стратегий координационного управления потоками ресурсов при формировании стратегий управления; разработан синтез координационных стратегий управления потоками ресурсов в распределенных агрегированных иерархических системах; смоделирована работа туристической фирмы с использованием метода анализа иерархий.

**Ключевые слова:** стратегия, иерархическая структура, управление, синтез стратегий.

### **Gabsi Mounir. Management strategies development in confidence corporate structures**

A model selection strategies focal flow management resources in shaping management strategies; developed synthesis of coordination strategies flow management resources in distributed aggregated hierarchical systems; to modelled the work of travel company using the analytic hierarchy process.

**Keywords:** strategy, hierarchical structure, management, syntes strategies.

## **6. ОСВІТЯНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ВИЩОЇ ШКОЛИ**

УДК 65.014

Доц. Н.І. Фединець, канд. екон. наук – Львівська КА

### **ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ОРГАНІЗАЦІЇ**

Розкрито сутність поняття "опір змін". Визначено складові оцінки рівня опору змін у організації. Запропоновано шкали для знаходження числового значення кожної зі складових опору змін. У середовищі Excel розроблено інструментарій оцінювання рівня опору змін для практичного використання керівництвом організацій під час прогнозування змін.

**Ключові слова:** зміни, опір змін, рівень опору змін, інструментарій оцінювання рівня опору змін у організації.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У природі організацій та окремих людей є певний фактор, що ускладнює зміни – опір. Нерідко зміни потребують відмови від старих звичок та призводять до одвічного конфлікту між людським прагненням до стабільності і пошуками нового. З цієї причини нові ініціативи керівництва часто викликають суперечливу реакцію у підлеглих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вітчизняні та зарубіжні вчені дослідили причини опору змін у організації та методи подолання його. А. Король, під час визначення причин змін, охарактеризував рівень сформованості складових когнітивного компонента психологічної готовності керівників до управління змінами в організації [5]. Американські психологи Н. Тічі та М. Девана проаналізувавши причини опору змін у організації за схемою "технологія – політика – культура", визначили технічні, політичні та культурологічні причини опору змін [6]. Е. Хьюз виділив чинники подолання опору змін: облік причин поведінки особистості в організації; значення авторитету керівника; надання інформації групі; досягнення загального розуміння; почуття приналежності до групи; авторитет групи для її членів; підтримка змін лідером групи; інформованість членів групи [1]. Дж. Коттер і Л. Шлезінгер запропонували методи подолання опору змін: інформування та спілкування; участь і причетність; допомога і підтримка; переговори і угоди; маніпуляції та кооптації; явний і неявний примус [2]. Т. Ковалева, побудувавши карту сил впливу, визначила числові значення сил опору та сил підтримки змін [4]. Однак питання щодо вивчення рівня опору змін, який є допустимим для їх впровадження, та механізм його числового оцінювання залишаються не вивченими.

**Мета дослідження.** Знайти рівень опору прийнятний для змін у організації та навчитися його оцінювати.

**Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Опір – це один із видів реакції на зміни в організації, зумовлений певними чинниками технічного, управлінського та

психологічно-культурного характеру. Серед таких чинників, на наш погляд, можна виділити десять найбільш значущих, які доцільно вважати складовими під час оцінювання рівня опору змінам в організації (рис. 1).

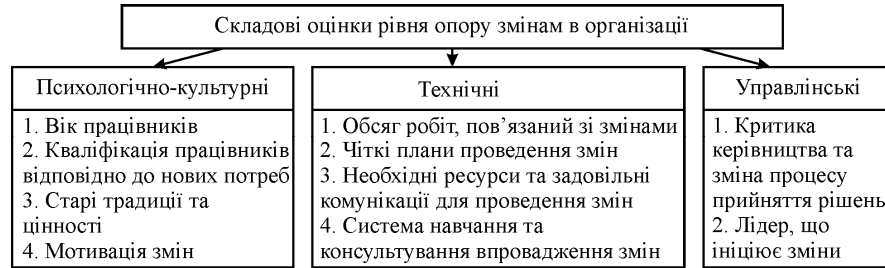


Рис. 1. Складові оцінки рівня опору змінам в організації

Рівень опору змінам в організації ( $O$ ) доцільно розглядати на проміжку  $(0;1]$  та трактувати так:

- $0 < O \leq 0,2$  – можливе швидке впровадження змін, опір практично відсутній;
- $0,2 < O \leq 0,4$  – низький рівень опору, висока ймовірність безперешкодного впровадження змін;
- $0,4 < O \leq 0,6$  – допустимий рівень опору, можливі невеликі труднощі у впровадженні змін;
- $0,6 < O \leq 0,8$  – критичний рівень опору, впровадження змін буде пов'язане із певними труднощами та потребуватиме часу;
- $0,8 < O \leq 1$  – недоцільність реалізації запланованих змін в організації.

Отже, рівень опору змінам в організації можна буде кількісно оцінити за формулою (1):

$$O = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i, \quad (1)$$

де:  $O$  – рівень опору змінам в організації;  $S_i$  – Складові оцінки опору змінам;  $n$  – кількість складових оцінок опору.

У зазначеному випадку складові оцінки опору змінам – це масив  $(ВП; КП; ОР; ТЦ; МЗ; ПЗ; ЛЗ; НК; РК; КК)$ .

Для оцінки міри опору змінам ми розробили шкалу для зазначених складових, яка дає змогу знайти числове значення кожного чинника, а в кінцевому випадку – й саме значення рівня опору.

**1. Вік працівників (ВП):**

- 16-25 –  $ВП \in (0; 0,2]$ ;
- 26-32 –  $ВП \in (0,2; 0,4]$ ;
- 33-40 –  $ВП \in (0,4; 0,6]$ ;
- 41-50 –  $ВП \in (0,6; 0,8]$ ;
- Більше ніж 50 –  $ВП \in (0,8; 1]$ .

**2. Кваліфікація працівників відповідно до нових потреб (КП):**

- потребує підвищення кваліфікації менше ніж 10 % персоналу –  $КП \in (0; 0,2]$ ;

- потребує підвищення кваліфікації 11-20 % персоналу –  $КП \in (0,2; 0,4]$ ;
- потребує підвищення кваліфікації 21-30 % персоналу –  $КП \in (0,4; 0,6]$ ;
- потребує підвищення кваліфікації 31-50 % персоналу –  $КП \in (0,6; 0,8]$ ;
- потребує підвищення кваліфікації більше ніж 50 % персоналу –  $КП \in (0,8; 1]$ .

**3. Обсяг робіт, пов'язаний зі змінами (ОР):**

- збільшення на 0-20 % –  $ОР \in (0; 0,2]$ ;
- збільшення на 21-30 % –  $ОР \in (0,2; 0,4]$ ;
- збільшення на 31-40 % –  $ОР \in (0,4; 0,6]$ ;
- збільшення на 41-50 % –  $ОР \in (0,6; 0,8]$ ;
- більше ніж 50 % –  $ОР \in (0,8; 1]$ .

**4. Старі традиції та цінності (ТЦ):**

- незмінність старих традицій та цінностей колективу –  $ТЦ \in (0; 0,2]$ ;
- часткова зміна старих традицій, але цінності залишаються сталими –  $ТЦ \in [0,3; 0,6]$ ;
- часткова зміна старих традицій та цінностей –  $ТЦ \in (0,6; 0,8]$ ;
- повне ігнорування старих традицій та цінностей, потреба впровадження нових –  $ТЦ \in (0,8; 1]$ .

**5. Мотивація змін (МЗ):**

- мотиваційні заходи, орієнтовані на весь колектив підприємства –  $МЗ \in (0; 0,2]$ ;
- наявність розробленого мотиваційного механізму, спрямованого на керівництво та лідерів колективу –  $МЗ \in (0,2; 0,4]$ ;
- наявність розробленого мотиваційного механізму, спрямованого лише на керівництво –  $МЗ \in (0,4; 0,6]$ ;
- наявність сумнівного мотиваційного механізму –  $МЗ \in (0,6; 0,8]$ ;
- відсутність будь-яких мотиваційних заходів ініціювання змін –  $МЗ \in (0,8; 1]$ .

**6. Чіткі плани проведення змін (ПЗ):**

- наявність детально розроблених, чітких планів для кожного відділу та виконавця змін –  $ПЗ \in (0; 0,2]$ ;
- наявність детально розроблених, чітких планів для кожного відділу –  $ПЗ \in (0,2; 0,4]$ ;
- наявність детально розроблених, чітких планів для керівництва –  $ПЗ \in (0,4; 0,6]$ ;
- наявність недеталізованих планів для окремих керівників відділів –  $ПЗ \in (0,6; 0,8]$ ;
- відсутність планів проведення змін –  $ПЗ \in (0,8; 1]$ .

**7. Лідер, який ініціює зміни (ЛЗ):**

- наявність лідера, який поведе колектив та може ініціювати зміни –  $ЛЗ \in (0; 0,2]$ ;
- наявність лідера, який поведе частину колективу до змін –  $ЛЗ \in (0,2; 0,6]$ ;
- наявність лідера, який може переконати колектив у необхідності змін, однак повести колектив за собою не здатний –  $ЛЗ \in (0,6; 0,8]$ ;

відсутність лідера, здатного ініціювати зміни в колективі –  $ЛЗ \in (0,8; 1]$ .

**8. Система навчання та консультування впровадження змін (НК):**

- розроблена та діє система навчання та консультування персоналу в процесі змін –  $НК \in (0; 0, 2]$ ;
- діє система консультування та навчання лише керівництва –  $НК \in (0, 2; 0, 4]$ ;
- діє система консультування персоналу, навчання не проводиться –  $НК \in (0, 4; 0, 6]$ ;
- діє система консультування керівництва, навчання не проводиться –  $НК \in (0, 6; 0, 8]$ ;
- відсутня система навчання та консультування –  $НК \in (0, 8; 1]$ .

**9. Необхідні ресурси та задовільні комунікації для проведення змін (ПК):**

- наявні усі ресурси та комунікації для проведення змін –  $ПК \in (0; 0, 2]$ ;
- для проведення змін не вистачає власних ресурсів, однак існують задовільні комунікації –  $ПК \in (0, 2; 0, 4]$ ;
- для проведення змін потрібно залучити додаткові ресурси та створювати додаткові комунікації –  $ПК \in (0, 4; 0, 6]$ ;
- для проведення змін ресурси взагалі відсутні, необхідно створювати додаткові комунікації –  $ПК \in (0, 6; 0, 8]$ ;
- для проведення змін взагалі відсутні ресурси та комунікації –  $ПК \in (0, 8; 1]$ .

**10. Критика керівництва та зміна процесу прийняття рішень (КК):**

керівництво не боїться критики у разі невдач та зміни процесу прийняття рішень –  $КК \in (0; 0, 2]$ ;

- керівництво знає, що не буде критики у разі невдач та не боїться зміни процесу прийняття рішень –  $КК \in (0, 2; 0, 4]$ ;
- керівництво знає, що не буде критики у разі невдач, але боїться зміни процесу прийняття рішень –  $КК \in (0, 4; 0, 6]$ ;
- керівництво лякає можлива критика у разі невдач та можлива зміна процесу прийняття рішень –  $КК \in (0, 6; 0, 8]$ ;
- керівництво знає, що неминучою є критика у разі невдач та зміна процесу прийняття рішень і уникає змін –  $КК \in (0, 8; 1]$ .

Кожну зі складових опору змінам в організації може бути оцінено за запропонованими шкалами, середнє значення за всіма складовими становитиме величину рівня опору змінам в організації.

Для зручності застосування цієї методики оцінювання рівня опору змінам в організації на практиці ми сформуваємо в середовищі MS Excel за допомогою логічного оператора ЕСЛИ відповідний інструментарій:

=ЕСЛИ (\$E\$144<=0,2;"Можливе швидке впровадження змін, опір практично відсутній"; ЕСЛИ (\$E\$144<=0,4;"Низький рівень опору, висока ймовірність впровадження змін"; ЕСЛИ (\$E\$144<=0,6;"Допустимий рівень опору, можливі невеликі труднощі у впровадженні змін"; ЕСЛИ (\$E\$144<=0,8;"Критичний рівень опору, впровадження змін буде пов'язане із певними труднощами та потребуватиме часу"; ЕСЛИ (\$E\$144<=1;"Недоцільність реалізації запланованих змін в організації"; "Невірно розраховане значення рівня опору"))))

Цей інструментарій дає змогу, відповівши на кілька питань із запропонованих, швидко розрахувати рівень опору. Такий інструментарій не потребує встановлення додаткового програмного забезпечення та навчання персоналу (рис. 2). Як видно з цього рисунку, давши відповіді на запропоновані запитання, розраховують числове значення рівня опору змінам в організації та пропонується відповідний коментарій цього значення (примітка) для керівництва. На наш погляд, значною перевагою цього інструментарію є те, що виводяться проміжні значення, а саме розрахункові значення десяти складових оцінки рівня опору в організації. Отже, керівництво може бачити на етапі прогнозування рівня опору змінам в організації та оцінки можливості їх реалізації, на яку складову потрібно звернути увагу і що саме потрібно зкоригувати.

Розрахункові значення складових оцінки рівня опору в організації	
1. Вік працівників	0,2
2. Кваліфікація працівників відповідно до нових потреб	0,2
3. Обсяг робіт, пов'язаний зі змінами	1
4. Старі традиції та цінності	1
5. Мотивація змін	0,8
6. Чіткі плани проведення змін	1
7. Лідер, який ініціює зміни	1
8. Система навчання та консультування впровадження змін	1
9. Необхідні ресурси та задовільні комунікації для проведення змін	1
10. Критика керівництва та зміна процесу прийняття рішень	1
<b>РІВЕНЬ ОПОРУ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>0,82</b>
Примітка	

**Недоцільність реалізації запланованих змін в організації**

Рис. 2. Фрагмент вікна розробленого інструментарію знаходження рівня опору змінам в організації у середовищі MS Excel

Отже, у підсумку зазначимо, що знаючи рівень опору змінам в організації, ще на етапі планування цих змін можна уникнути значних витрат та витрат і забезпечити ефективність впровадження змін.

**Література**

1. Cummings T.G. Organization development and change / T.G. Cummings, E.F. Huse. – St. Paul : West Publishing Co, 1989. – 560.
2. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57, № 2. – 111.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://www.seven.com.ua/254>.
4. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям / Т. Ковалева // Персонал-Микс. – 2003. – № 6. – С. 123-127.
5. Король А.С. Суть змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169-173.
6. Тичи Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. Деванна : сокр. пер. с англ. науч. ред. Н.А. Климов. – М. : Изд-во "Экономика", 1990. – 328 с.

**Фединец Н.И. Оценка уровня сопротивления изменениям в организации**

Раскрыта сущность понятия "сопротивление изменениям". Определены составляющие оценки уровня сопротивления изменениям в организации. Предложены шкалы для поиска числового значения каждой из составляющих сопротивления изменениям. В среде Excel разработан инструмент оценки уровня сопротивления

изменениям для практического использования руководством организаций при прогнозировании изменений.

**Ключевые слова:** изменения, сопротивление изменениям, уровень сопротивления изменениям, инструментарий оценки уровня сопротивления изменениям в организации.

**Fedunets N.I. Assessment resistance level changes in the organization**

The essence of the concept of "resistance to change." Components of assessment of resistance to changes in the organization. A scale for finding the numerical value of each of the components of resistance to change. Among Excel developed instrument assessing the level of resistance to change for practical use in predicting the direction of organizations change.

**Keywords:** change, resistance to change, the level of resistance to change, tools evaluation of resistance changes in the organization.

УДК 331.5 (477.87)

Ст. викл. Я.Ю. Роман – Закарпатський ДУ;  
ст. викл. С.І. Роман – Ужгородський НУ

**АКТИВІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Досліджено, що з переходом від індустріальної економіки до інформаційної змінюється роль людини в процесі виробництва та наданні послуг. На сьогодні керівний склад підприємств почав більше уваги приділяти працівнику, його потребам та способам їх задоволення, оскільки персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох чинників, а особливо від можливості активізації трудової діяльності працівників. Також з'ясовано основні поняття, категорії та атрибути стимулювання активізації персоналу на українських підприємствах. Окрім цього, простежено дієві та ефективні методи підвищення кваліфікації персоналу підприємства як одного з основних чинників активізації трудової діяльності колективу, зокрема такі як secondment, shadowing, monitoring, budding, а також чотири різних типи наставництва: вислуховування, навчання, стимуляція змін, ментерство.

**Ключові слова:** мотивація, підприємство, персонал, методи активізації, трудовий колектив, заробітна плата, навчання.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Із переходом від індустріальної економіки до інформаційної змінюється роль людини в процесі виробництва та надання послуг. Сьогодні керівники організацій почали більше уваги приділяти працівнику, його потребам та способам їх задоволення, оскільки персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох чинників, а особливо від можливості активізації трудової діяльності працівників.

**Актуальність проблеми** дослідження визначається тим, що, по-перше, людський фактор став ключовим і багато в чому визначає ефективність діяльності підприємств. По-друге, кожний творчий працівник має власні цілі, що не збігаються загалом із цілями організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Це питання досліджували багато вчених-економістів, зокрема: В.Б. Артеменко, В.Д. Базилевич, П.Ю. Буряк, З. Варналії, О.В. Вороненко, В. Геєць, М.І. Долішній, В.С. Кравців, В.П. Мікловда, С. Пірожков, Т.С. Паніна, Л.К. Семів, У.Я. Садова, В.С. Савельєва, Ю.І. Ужакін, Л.Т. Шевчук та інші вчені, які розкривають різ-

ні аспекти активізації роботи персоналу в установах, організаціях та на підприємствах України, досліджуючи цю проблему в умовах поглиблення ринкових реформ та появи ознак стабілізації економіки.

**Невирішені аспекти проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок, у дослідженнях не охоплено повною мірою питання щодо особливостей активізації роботи персоналу в установах, організаціях та на підприємствах України, що власне і стало предметом нашого дослідження.

Використовували такі методи дослідження: статистичні, економіко-математичні, порівняльного аналізу та динамічних рядів.

**Метою дослідження** є виявлення особливостей активізації персоналу підприємства, а саме: що на це впливає і яким чином здійснюється.

**Виклад основного матеріалу.** Активізація – це процес, спрямований на досягнення активності особистості та збереження цього стану, а також підвищення трудової активності людей і, як наслідок, підвищення ефективності праці та її якості. Під активізацією персоналу пропонуємо розуміти систему заходів, що дає змогу підвищити активність трудової діяльності персоналу. Це поняття має відповідні складові. Важливими безумовно є всі, але потрібно звертати увагу на інформаційну складову. На сучасному етапі внаслідок глобальної насиченості інформацією суспільства й асиметричності її поширення в організації виникають проблеми з опортуністичної поведінки її персоналу, вирішення яких неможливе традиційними адміністративними та економічними засобами.

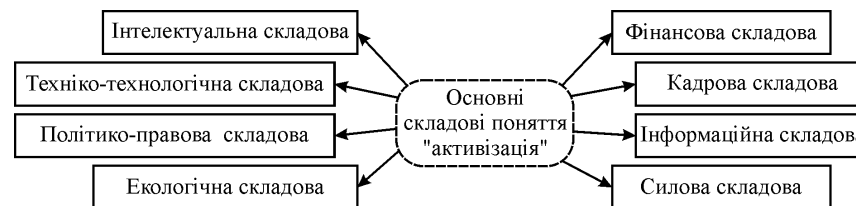


Рис. 1. Основні складові поняття "активізації персоналу" [1, с. 241]

Відомий японський менеджер Л. Якокка писав: "Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть в мотивації людей". Слід вказати, для українця стимулами активної праці є фінансові стимули. Їх умовно розподіляють на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних відносять: заробітну плату, участь у розподілі прибутку, премії, участь у капіталі.

Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати і стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника. Це початок системи стимулювання персоналу підприємства, але за всієї значущості заробітна плата в більшості процвітаючих фірмах не перевищує 70 % доходу працівника, решта 30 % доходу беруть участь у розподілі прибутку.

Співвідношення їх у різних компаніях значно відрізняється. У більшості фірм Західної Європи поступово скорочується частка матеріальної винагороди і збільшується частка нематеріальних стимулів.

Чинники, які сприяють підтриманню "тонусу" діяльності персоналу та його активізації, наведено на рис. 2.