

Міністерство освіти і науки України

Державний вищий навчальний заклад
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

На правах рукопису

ШАПА НАДІЯ МИКОЛАЇВНА



УДК 331.108.26:[65.0167:69]

**УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН
В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук



Науковий керівник:
Поповиченко Ірина Валеріївна
д.е.н., професор

Дніпро – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Сутність і проблеми управління персоналом в умовах стратегічних змін в діяльності підприємств.....	12
1.2. Аналіз наукових концепцій, підходів і моделей управління змінами в контексті форм та методів управління адаптацією персоналу до стратегічних змін	25
1.3. Визначення базових компонентів процесу адаптації персоналу до стратегічних змін та вибір підходу до оцінювання ефективності управління цим процесом на підприємствах будівельної галузі	33
Висновки до першого розділу	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	57
2.1. Аналіз показників роботи персоналу підприємств будівельної галузі та виявлення проблем в управлінні персоналом під час упровадження стратегічних змін	57
2.2. Виявлення, класифікація та вимірювання факторів адаптації персоналу до стратегічних змін	69
2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі	88
Висновки до другого розділу	105

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	108
3.1. Логіко-концептуальна модель процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін	108
3.2. Пропозиції щодо трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємств будівельної галузі з метою сприяння успішному пристосуванню персоналу до стратегічних змін	119
3.3. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін та оцінка ефективності управління адаптацією персоналу до стратегічних змін на експериментальному підприємстві.....	133
Висновки до третього розділу	151
ВИСНОВКИ	154
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	157
ДОДАТКИ	173

ВСТУП

Кожне підприємство, яке функціонує в умовах динамічного та стохастичного зовнішнього оточення, час від часу проводить зміни у своїй діяльності (від локальних, тобто змін окремих дій в певному процесі діяльності, до масштабних – зміни продукту, ринку або галузі), що вимагає застосування відповідних методів управління. Наразі існують вельми різноманітні ідеї та погляди щодо управління змінами, однак їх реалізація на практиці не завжди ефективна. 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 програм перетворень.

Для вітчизняних підприємств будівельної галузі ця проблема особливо актуальна. Високий рівень плинності кадрів, абсентеїзм, незадовільні умови праці, незначна увага мотивації та розвитку працівників свідчать про неефективні методи управління персоналом. У той же час усе більша кількість керівників усвідомлює, що виживання і розвиток підприємства залежать не лише від його фінансового та виробничого потенціалу, а й, головною мірою, від кадрового потенціалу, тим більше, що значна кількість працівників будівельних підприємств України має вищу освіту, тобто якість персоналу досить висока.

Підвищити ефективність управління персоналом під час проведення стратегічних змін у діяльності вітчизняних підприємств будівельної галузі можливо за рахунок якісної та швидкої адаптації до цих змін працівників. Саме тому управління адаптацією персоналу до стратегічних змін – одне із найважливіших завдань кадрового менеджменту.

Проблему управління змінами та розвитком організацій, приділяючи значну увагу людському фактору, вивчали багато науковців, серед яких найбільш вагомий внесок внесли зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Адізес, І. Ансофф, М. Бір, Д. Вільямс, О. Віханський, Л. Грейнер, О. Гусева, К. Девіс, Р. Джейкобс, А. Єгоршин, А. Клейнер, Дж. Коттер, Ю. Красовський, К. Левін,

Н. Маргуліс, М. Мінахан, А. Наумов, Н. Норія, Дж. Ньюстром, Т. Парр, А. Райа, Ш. Робертс, П. Сенге, В. Сладкевич та інші. Особливості поведінки людини під час значних змін у діяльності організацій вивчали Р. Бекхард, В. Бріджес, Д. Джафі, Ю. Красовський, О. Милехіна, О. Ромахова, С. Скот, Т. Харріс та інші. Серед наукових праць, в яких висвітлено процеси ефективного функціонування вітчизняних підприємств та персоналу будівельної галузі, слід відзначити праці вчених: В. Аніна, Е. Ванієвої, Н. Верхоглядової, Ю. Орловської, Ю. Пинди, І. Поповиченко, Г. Рижакіної, А. Чернявського, В. Шевченко та інших.

Проте, незважаючи на значний доробок проведених наукових досліджень, слід зазначити, що більшість відомих методів управління персоналом у період проведення перетворень орієнтовані тільки на особистісно-поведінкові аспекти, тобто на управління поведінкою персоналу, тоді як сама поведінка працівника в організації є похідною від низки управлінських дій. Не враховуючи головні компоненти впливу певних управлінських дій на формування поведінки працівників, складно домогтися довгострокового ефекту в роботі персоналу і забезпечити його адаптацію до масштабних стратегічних змін.

Невирішеність зазначених проблем стала підставою для вибору теми дисертаційного дослідження, визначення його мети і завдань, і свідчить про їх актуальність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з планами науково-дослідницьких робіт ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» та є складовою частиною науково-дослідницької теми «Розробка, вдосконалення й реалізація методів і моделей менеджменту, маркетингу та управління проектами щодо підвищення ефективності функціонування українських підприємств» (державний реєстраційний номер 0111U010431, виконавець), де автором досліджено роль персоналу в проведенні стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі й виявлено проблеми в управлінні персоналом, а також науково-дослідницької теми «Вдосконалення

менеджменту, логістики та управління проектами українських підприємств» (державний реєстраційний номер 0116U006425, виконавець), де автором розроблено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи – науково-теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо управління адаптацією персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та виконано такі завдання:

– досліджено теоретичні засади управління персоналом в умовах стратегічних змін у діяльності підприємств та сутність понять «управління», «організаційні зміни», «стратегічні зміни», «адаптація» й «адаптивність» персоналу до стратегічних змін;

– визначено базові компоненти процесу адаптації персоналу до стратегічних змін та обрано підхід до оцінювання ефективності управління цим процесом;

– проаналізовано стан будівельної галузі та динаміку показників роботи персоналу будівельних підприємств із метою виявлення проблем в управлінні персоналом під час упровадження стратегічних змін;

– виявлено, класифіковано та виміряно фактори адаптації персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі;

– запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі;

– розроблено логіко-концептуальну модель і теоретично обґрунтовано процес управління адаптацією персоналу до стратегічних змін;

– сформовано пропозиції щодо трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємств будівельної галузі з метою сприяння успішному пристосуванню персоналу до змін;

– розроблено методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін на підприємствах будівельної галузі.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в умовах проведення стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі України.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні засади та практичні аспекти управління адаптацією персоналу до стратегічних змін у діяльності вітчизняних підприємств будівельної галузі.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дисертаційної роботи склали класичні положення економічної теорії, теорії організації та менеджменту, праці сучасних вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління персоналом в умовах організаційних перетворень та стратегічних змін.

Для забезпечення достовірності, повноти та обґрунтованості виконання поставлених завдань застосовувався широкий спектр загальнонаукових методів: *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для з'ясування та уточнення сутності понять «стратегічні зміни» (СЗ), «адаптивність персоналу до СЗ», «управління адаптацією персоналу до стратегічних змін (УАПСЗ)»; *класифікації та типології* – для виявлення існуючих класифікаційних ознак концепцій і підходів управління змінами, для виявлення ознак факторів адаптації персоналу до стратегічних змін (АПСЗ), для побудови кодової моделі організаційної структури управління; *економічного аналізу, індукції та дедукції* – для оцінювання стану будівельної галузі та виявлення тенденцій у результативності роботи персоналу будівельних підприємств; *опитування та анкетування* – для виявлення причин, що перешкоджають проведенню змін на підприємствах будівельної галузі, проблем у роботі персоналу та ставлення до СЗ працівників підприємств; *експертного оцінювання* – для виявлення показників ефективності УАПСЗ та визначення їх ваги у комплексному показнику ефективності управління персоналом; *системного аналізу* – для

систематизації факторів АПСЗ із розподілом за розміром підприємств та категоріями персоналу, розроблення логіко-концептуальної моделі процесу УАПСЗ і методичного підходу до оцінювання рівня адаптивності персоналу підприємств до СЗ у діяльності підприємств будівельної галузі; *математичної статистики*, а саме *кореляційно - регресійного аналізу* – для виявлення значимих факторів АПСЗ та побудови регресійних моделей; *факторний аналіз* – для групування факторів, які визначають певні психологічні якості працівників; *дискримінантний аналіз* – для прогнозування приналежності працівників до однієї з трьох груп (негативне, нейтральне, позитивне ставлення до СЗ); *кластерний аналіз* – для визначення мотивів та типу реакції на СЗ у різних кластерів працівників.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо управління адаптацією персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі.

Основні наукові результати дослідження:

вперше:

– запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі, який базується на комплексному застосуванні методів анкетування, математичного моделювання й прогнозування, що дозволяє кількісно виміряти рівень адаптивності працівників до стратегічних змін та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо прискорення адаптації персоналу підприємства до стратегічних змін;

удосконалено:

– класифікацію факторів адаптації персоналу до стратегічних змін (АПСЗ) яка, на відміну від існуючих, уточнює їх склад шляхом групування за класифікаційною ознакою «ступінь впливу кадрового менеджменту на АПСЗ», що дозволяє на основі вимірювання виділити найбільш значимі фактори, на які кадровий менеджмент впливає повністю або частково, а також визначити їх

локалізацію залежно від розміру підприємства та категорій персоналу і, таким чином, ідентифікувати наявний тип організаційної культури вітчизняних підприємств будівельної галузі;

– логіко-концептуальну модель процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін, в основу якої, на відміну від існуючих, покладено системний підхід до управління підприємством, що дозволяє обґрунтувати взаємозв'язок і взаємодію стратегічної програми управління персоналом та її складової частини – програми адаптації персоналу до СЗ за допомогою активного використання каналів прямого і зворотного зв'язку;

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат УАПСЗ щодо трактування понять: «адаптивність персоналу до стратегічних змін», під яким, на відміну від існуючих, розуміється здатність працівників підприємства вчасно і свідомо включатись у процес реалізації СЗ і ефективно взаємодіяти згідно із програмою стратегічних перетворень, що дозволило обґрунтувати підхід до визначення рівня адаптивності персоналу до СЗ; «управління адаптацією персоналу до стратегічних змін», яке, на відміну від існуючих, трактується як цілеспрямований вплив на формування поведінки працівників підприємства та їх функціонування з метою забезпечення необхідного рівня їх адаптивності до цілей і завдань СЗ, що надало можливість як найповніше сформулювати уявлення про сутність і зміст цього процесу;

– підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ, який, на відміну від існуючих, базується на поєднанні результатів визначення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства і рівня адаптивності персоналу до СЗ, що дозволяє ідентифікувати зону ефективності УАПСЗ (за критерієм Парето), з урахуванням урівноваження інтересів працівників та керівників підприємства для управління персоналом під час упровадження СЗ;

– практичні рекомендації щодо підвищення адаптації персоналу підприємств будівельної галузі до СЗ шляхом трансформації організаційної

культури, які, на відміну від відомих, спираються на виявлену локалізацію факторів, що сприяють або протидіють АПСЗ для різних категорій працівників та на поведінкові регресійні моделі. У свою чергу, обґрунтування напрямку трансформації організаційної культури дозволило вдосконалити підхід до аналізу та проектування організаційних структур управління (ОСУ), у якому, на відміну від існуючих, чинники й ознаки побудови організаційної структури запропоновані у формі кодових моделей, що дає змогу виконувати декомпозицію до визначальних морфологічних ознак та визначити кодову модель перспективного типу ОСУ, яка щонайкраще сприяє АПСЗ під час реалізації стратегії розвитку підприємства;

– методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ на підприємствах будівельної галузі, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні факторного, дискримінантного та кластерного аналізу, що дозволяє визначити рівень мотивації працівників до СЗ за допомогою коефіцієнта латентності; встановити психологічні характеристики працівників із різним типом ставлення до змін у роботі, і, на цій основі, розробити матрицю способів формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня методичних положень і прикладного інструментарію, що дає змогу підприємствам будівельної галузі удосконалювати процес управління адаптацією персоналу до стратегічних змін. Прикладне значення розробок підтверджується їх упровадженням у практичну діяльність конкретних підприємств будівельної галузі м. Дніпро: ТОВ «ЛБК Південбуд» (акт № 65 від 27.10.2016 р.), ТОВ «СОЮЗ ЕСТЕЙТ» (акт № 54 від 18.05.2016 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використані в навчальному процесі ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» під час викладання дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент» (довідка № 37-01-270 від 08. 11. 2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота – самостійно виконане завершене наукове дослідження. Основні положення і висновки, що виносяться на захист, отримані автором особисто і відображають авторський підхід до проблеми управління адаптацією персоналу до стратегічних змін на вітчизняних підприємствах будівельної галузі. З наукових публікацій у співавторстві в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та методичні положення й результати дисертаційної роботи доповідалися автором та отримали позитивну оцінку на міжнародних і національних наукових та науково-практичних конференціях, а саме: «Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології» (м. Дніпропетровськ, 2011 р.), «Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя» (м. Запоріжжя, 2014 р.), «Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу та логістики: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі» (м. Житомир, 2015 р.), «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2015 р.), «Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки» (м. Дніпропетровськ, 2016 р.), «Забезпечення стійкого економічного розвитку країни: можливості та перспективи» (м. Львів, 2016 р.), «Science and practice: collection of scientific articles» (Melbourne, 2016 р.).

Публікації. За матеріалами дисертації опубліковано 17 наукових праць, з яких сім статей у фахових виданнях (три – у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних), сім – публікації у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,89 друк. арк., з яких 4,06 друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Зміст дисертації викладено на 203 сторінках, включаючи 38 таблиць та 17 рисунків. Список літературних джерел містить 144 найменувань і розміщений на 16 сторінках, наведено 8 додатків на 31 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і проблеми управління персоналом в умовах стратегічних змін в діяльності підприємств

Провідна роль персоналу у діяльності підприємства є загальновизнаним фактом. Зокрема, Г. А. Дмитренко у праці [1, с. 8] зазначає: «Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виділити провідну роль (згідно з призначенням самого менеджменту) людських ресурсів перед чинниками матеріально-технічного і іншого характеру». Далі цей науковець визначає, що «менеджмент і виник як науково-прикладна дисципліна для пошуку шляхів підвищення віддачі людських ресурсів з метою зростання ефективності роботи всієї організації» [1, с. 9]. Як саме це робити було предметом досліджування на всіх етапах становлення та розвитку менеджменту, що знайшло відображення у відповідних школах управлінської думки.

Спочатку людина розглядалася як ресурс, через призму здатності до праці, а головним завданням управління було підвищення продуктивності праці (школа наукового управління та адміністративна школа). Відповідно й концепція управління мала назву використання трудових ресурсів (labour resources use)» [2]. З появою школи людських стосунків і пізніше школи поведінкових наук, концепція управління змінилась – робітники стали визнаватися як унікальний ресурс у єдності трьох основних компонентів: трудова функція, соціальні стосунки, стан працівника. При цьому головна мета управління людськими ресурсами (human resource management) – підвищення ефективності роботи працівників за допомогою розкриття їх потенціалу та створення сприятливих умов праці.

В сучасних умовах зростає роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до цілей

і завдань, що стоять перед підприємством. Саме тому вживається термін «персонал» (від лат. *persona* - особа), а концепція управління має назву «Управління персоналом» (*personnel management*).

Далі дослідимо найбільш поширене тлумачення терміну «управління», що дасть змогу виділити його різноманітні аспекти, а також розуміння об'єкту управління з позиції науковців різних галузей.

В економіко-математичному словнику Лопатнікова Л. І. надано декілька визначень даного поняття:

1. Управління (*kontrol, management*) – розроблення та здійснення цілеспрямованих управлінських дій на об'єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття та реалізацію відповідних рішень [3, с. 421].

2. Оптимальне управління (*optimal control*) – вибір таких керуючих параметрів, які б забезпечували найкращий, з точки зору заданого критерію, перебіг процесу чи найкращу поведінку системи, її розвиток до мети за оптимальною траєкторії. Для економічної системи такими параметрами служать планові рішення, а також заходи по організації їх виконання [3, с. 273].

3. Управління економічною системою (*economic system control*) – переробка соціально-економічної інформації та прийняття на цій основі рішень щодо впливу на економічну систему і реалізація цих рішень. При даному підході економічна система розглядається як кібернетична система, управління якою включає два елементи: визначення траєкторії станів системи (тобто формування цілі та визначення шляхів її досягнення) та утримання системи на цій траєкторії через регулювання [3, с. 422].

4. Процес управління (економічною системою) (*process of economic system control*) – сукупність дій суб'єкта управління, що здійснює управління економічною системою, і відповідної поведінки об'єкту управління [3, с. 337].

В основах менеджменту поняття «управління» розкривається як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілі організації [4, с. 28].

З позиції педагогічного менеджменту дане поняття має таке тлумачення: «Управління – це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління різного рівня, що забезпечує оптимальне функціонування і розвиток керованої системи, переведення її на новий якісно вищий рівень досягнення цілей за допомогою необхідних педагогічних умов, засобів та впливів [5, с. 46].

Отже, підсумовуючи вищенаведені погляди, управління визначається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення стабільності його функціонування або переведення існуючого стану в необхідний. При цьому суб'єкт управління - це керівництво підприємства, об'єкт управління – персонал підприємства (де важливе значення має не тільки працездатність, а й поведінка працівників), предмет управління – виробничі та міжособистісні відношення між працівниками в процесі діяльності.

Таке розуміння цього поняття дає змогу виділити два аспекти:

1. Забезпечення стабільності функціонування об'єкта управління.
2. Перехід об'єкта управління (персоналу підприємства) з існуючого рівня на новий, більш відповідний стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

В умовах мінливого та стохастичного середовища господарювання сучасних підприємств все більший науковий і практичний інтерес має другий аспект управління, саме на ньому побудована сучасна методологія управління, що підтверджується існуванням такого напрямку менеджменту, як «управління змінами», в якому людському фактору (з його об'єктивними і суб'єктивними характеристиками) відведено першочергове значення. При цьому під організаційними змінами розуміють:

1. Формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища [6].
2. Заплановані або незаплановані перетворення в організаційній структурі, технології та / або людей [7].
3. Перехід організації або окремих її складових в новий стан під впливом синергетичної взаємодії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що

змінюються, з метою досягнення поставлених завдань економічного розвитку та спрямованих на підвищення ефективності господарювання [8].

Таким чином, головне завдання організаційних змін – вивести організацію на якісно новий, більш ефективний рівень, який більшою мірою, ніж вихідний рівень, відповідає впливу зовнішнього середовища і сприяє досягненню довгострокових цілей. Домогтися цього можливо, в першу чергу, за допомогою раціонального управління персоналом.

Це завдання сьогодні вельми популярне, так як управляти змінами необхідно в різних умовах: під час проведення реструктуризації діяльності організації, впровадженні проектів або програм, систем якості і т.п. Для цього розробляються відповідні стратегії організації. Однак, навіть добре розроблена стратегія не є гарантією успіху, тому що при її виконанні часто виникають складнощі, що обумовлені непередбаченими діями зовнішнього середовища або в силу поганого виконання самої стратегії. Виникає необхідність у пристосуванні всіх процесів у середині організації (у т.ч. й управління персоналом) та приведення їх у відповідність до розробленої стратегії.

Управління в умовах стратегічних змін (СЗ) вперше висвітлюється у роботі І. Ансоффа «Стратегічне управління», де акцент зроблено саме на поведінці персоналу: вивчення феномену індивідуального та групового опору змінам. При цьому СЗ розглядаються як суттєві зміни в стратегічній орієнтації фірми, що викликані впливом мінливого зовнішнього середовища. «Реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розробки. Вона сама собі створює перешкоди, що може звести до нуля зусилля в області планування...Опір змінам не обмежується введенням стратегічного планування. Він виникає тоді, коли організаційна зміна спричиняє розрив в поведінці, критеріях і структурі управління» [9, с. 456].

О. Волконогова та А. Зуб, розкриваючи значення терміну «стратегічна зміна», зазначають: «Традиційно стратегічна зміна трактувалась як нечаста, іноді однократна, великомасштабна зміна. Однак, в останній час стратегічний розвиток організації розглядається як більш безперервний еволюційний процес,

в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Зрозуміло, однак, що фундаментальні СЗ в житті організації відносно рідкісні, в той час як ступенева зміна (яка може за своєю суттю бути стратегічною) є процесом, який виникає набагато частіше» [10, с. 42].

У сучасних наукових виданнях використовується термін «глибинні зміни» для означення тих реформ, за яких відбувається зміна цінностей, прагнень та поведінки персоналу з одночасною зміною процесів, методів, стратегій та систем [11, с. 15]. Більш точним для позначення саме таких подій в організації є термін «СЗ», який використовується вченими, наприклад, Р. Джейкобс у своїй праці [12, с. 6] називає так процес швидких фундаментальних змін. Далі він зазначає, що, на відміну від традиційних підходів до змін, СЗ починаються у всіх підрозділах організації, одночасно проводиться планування зміни та її здійснення, подається повна інформація всім працівникам, і кожний працівник несе відповідальність за зміни на своїй ділянці роботи [12, с. 41].

Зміни є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії, називаються СЗ [7, с. 113]. На думку М. Армстронга, вони пов'язані з організаційною трансформацією, зачіпають масштабні, довгострокові проблемні питання в рамках всієї організації. СЗ, по суті, – це рух в майбутнє, стан сформований, як правило, на основі стратегічного бачення і можливості [13, с. 214].

З урахуванням вищенаведеного під стратегічними змінами будемо розуміти переосмислення та трансформацію стратегічної орієнтації підприємства, що викликано об'єктивними змінами в зовнішньому середовищі та, як наслідок, перетворення у внутрішньоорганізаційному середовищі, які сприяють реалізації стратегії.

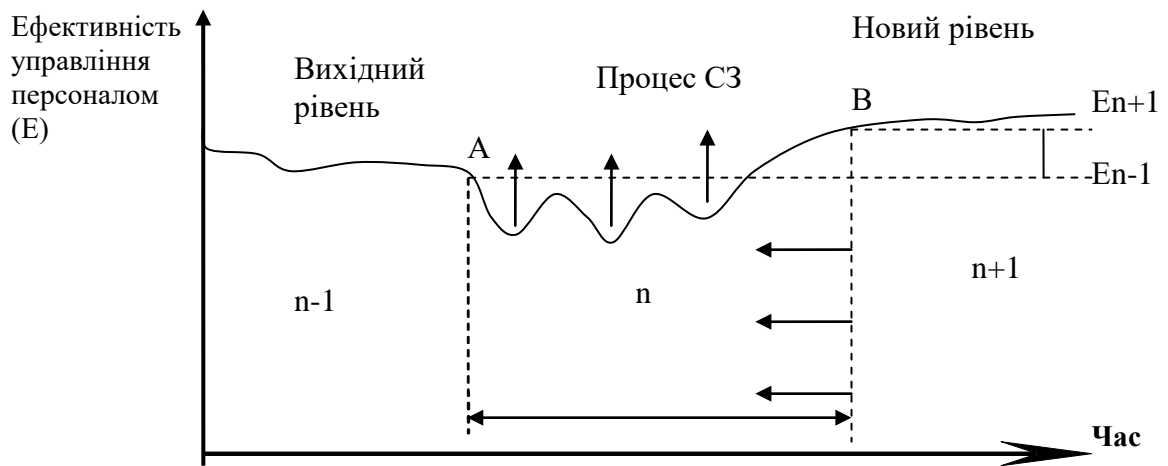
Досліджуючи особливості та проблеми управління персоналом (УП) в умовах проведення СЗ, далі розглянемо думки найбільш відомих вчених.

В. В. Кондратьєв і В. Б. Краснова [14, с. 3-4] зазначають: «завдання управління змінами в механіці розумілося як завдання переведення об'єкта

управління з точки А в точку Б або в заданий час, або з мінімізацією зусиль, або з реалізацією якогось іншого критерію».

М. Армстронг [13, с. 215], в свою чергу, зауважує: «до СЗ, однак, не можна ставитися спрощено як до лінійного переходу з пункту А в пункт Б ... Управління змінами в ході перехідного періоду є критичним етапом процесу змін. Саме на цій стадії виникають проблеми змін, які вимагають управління».

Наукові дослідження ряду вчених (Дж. В. Ньюстром, К. Девіс, К. Левін, Л.Водачек і О. Водачкова та ін.) підтверджують той факт, що УП підприємства має найбільшу вразливість саме в перехідний період, наочно це представлено на рис. 1.1.



- n – період проведення СЗ
- n-1 – вихідний рівень (до проведення СЗ)
- n+1 – новий рівень (після проведення СЗ)
- E_{n-1} – ефективність УП до проведення СЗ
- E_{n+1} – ефективність УП після проведення СЗ
- - напрямки управлінських дій

Рис. 1.1. Типова крива адаптації до змін

Джерело: [15, с. 353] доповнене автором (позначення та коментарій після рисунку)

Зниження ефективності УП обумовлено такою ситуацією, що слідом за початком змін йде період адаптації до них працівників підприємства. Для цього періоду характерне тимчасове зниження показників ефективності роботи аж до того моменту, коли буде досягнуто інше положення рівноваги.

Адаптація (від лат. *Adaptatio* – пристосування) – пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя [16, с. 24].

У праці В. М. Ячменьової та З. О. Османова [17, с. 349] проводиться глибокий морфологічний аналіз сутності понять «адаптація» і «адаптивність» соціально-економічної системи і зазначається: «...адаптацію здебільшого різні автори розглядають як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. На відміну від адаптації, адаптивність розглядається як властивість, здатність і характеристика системи». Ці поняття трактуються у працях науковців [17-25] у межах різних об'єктів дослідження.

Під адаптацією персоналу зазвичай розуміють форму трудової мобільності, що викликана необхідністю «підлаштовуватися» під задані зовні правила та установки [26 –28].

В рамках теорії систем адаптація характеризується з двох сторін [29]:

– пасивна адаптація – пристосування індивіда до нового середовища функціонування, коли працівник прагне виконувати свої функції якомога краще в умовах нового середовища;

– активна адаптація – пошук працівником нового середовища, адекватного його моделі світу, або довільна зміна ним самого середовища функціонування для максимізації критерію ефективності.

З урахуванням вищенаведеного, на думку автора, адаптивність персоналу до СЗ слід розуміти як здатність працівників підприємства вчасно і свідомо включатись в процес реалізації СЗ і ефективно взаємодіяти згідно із програмою стратегічних перетворень.

І. Ансофф, розглядаючи еволюцію систем господарського управління з 1900 по 1990 рр., надає оцінку характеру змін, використовуючи шкалу рівня нестабільності (від 1 до 5), та виділяє чотири етапи у розвитку цих систем [9, с. 43-49]:

1. Управління на основі контролю за виконанням (умови стабільного середовища, рівень стабільності = 1, стабільність).

2. Управління на основі екстраполяції (темپ змін прискорюється, але майбутнє може бути прогнозоване шляхом екстраполяції минулого, рівень стабільності = 2, реактивність).

3. Управління на основі передбачуваних змін (виникають неочікувані явища, темп змін прискорюється, але є можливість прогнозувати майбутні тенденції та визначати реакцію на них, рівень стабільності = 3, передбачуваність).

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень (частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища (рівень стабільності = 4, дослідження)).

Починаючи з кінця минулого століття до теперішнього часу рівень нестабільності постійно зростає та досягає позначки 5 (за шкалою І. Ансоффа) і вище, що підтверджують роботи сучасних вчених. Отже, система управління підприємствами в сучасних умовах перейшла на наступний етап.

5. Управління стратегічними змінами (виникають непередбачувані події (рівень стабільності = 5, творчість)).

О. С. Віханский і А. І. Наумов пропонують класифікацію СЗ, виділивши 5 типів (або рівнів – прим. автора.- *Ш.Н.*): перебудова організації, радикальне перетворення, помірне перетворення, локальне перетворення, незмінне функціонування [31, с.113-114].

На думку автора, поєднання системи управління підприємством із типом СЗ визначають характер потреби в адаптації персоналу до змін та формують процес УП (табл.1.1).

Проблеми УП в умовах СЗ обумовлені тим, що як менеджерам так і рядовим працівникам потрібно докласти чимало зусиль, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії, тобто адаптуватись до СЗ. Встановлення відповідності між існуючими внутрішньоорганізаційними процесами і вибраною стратегією відбувається шляхом перетворення перших. Необхідність і масштаб їх проведення залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. У разі якщо між обраною

стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами існує відповідність – зміни не потрібні. Коли ж такої відповідності немає, виникає завдання забезпечити готовність усіх необхідних ресурсів і процесів вимогам вибраної стратегії, що є головною ідеєю управління стратегічними змінами. В цьому випадку чітко позначаються проблеми (виявляються зони невідповідності) розвитку організації і розробляється програма змін внутрішнього середовища, яка деталізується за різними функціональними зонами, однією з яких є УП загалом і управління адаптацією персоналу до СЗ зокрема.

Таблиця 1.1

Характер потреби в адаптації персоналу до СЗ у діяльності підприємства

Рівень нестабільності середовища діяльності підприємств	Система управління господарською діяльністю По І.Ансоффу	Тип змін у діяльності По О.Віханському	Потреба в адаптації персоналу до СЗ
1. Стабільність	Управління на основі контролю за виконанням	Незмінне функціонування	Відсутня
2. Реактивність	Управління на основі екстраполяції	Локальне перетворення	Незначна
3. Передбачення	Управління на основі передбачуваних змін	Помірне перетворення	Помірна
4. Дослідження	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Радикальне перетворення	Значна
5. Творчість	Управління стратегічними змінами	Перебудова організації	Дуже значна

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 31]

В такому розумінні управління адаптацією персоналу до СЗ (УАПСЗ) як складова частка загального процесу УП (рис. 1.2) може бути трактовано як цілеспрямований вплив на формування поведінки працівників підприємства та їх функціонування з метою забезпечення необхідного рівня їх адаптивності до цілей і завдань СЗ. Таке тлумачення дозволяє сформулювати уявлення про сутність і зміст процесу АПСЗ та акцентує увагу керівництва на підвищенні ефективності реалізації СЗ у діяльності підприємства завдяки мінімізації (чи відсутності) опору персоналу цим змінам унаслідок впливу не тільки на роботу працівників, а й на їх поведінку.

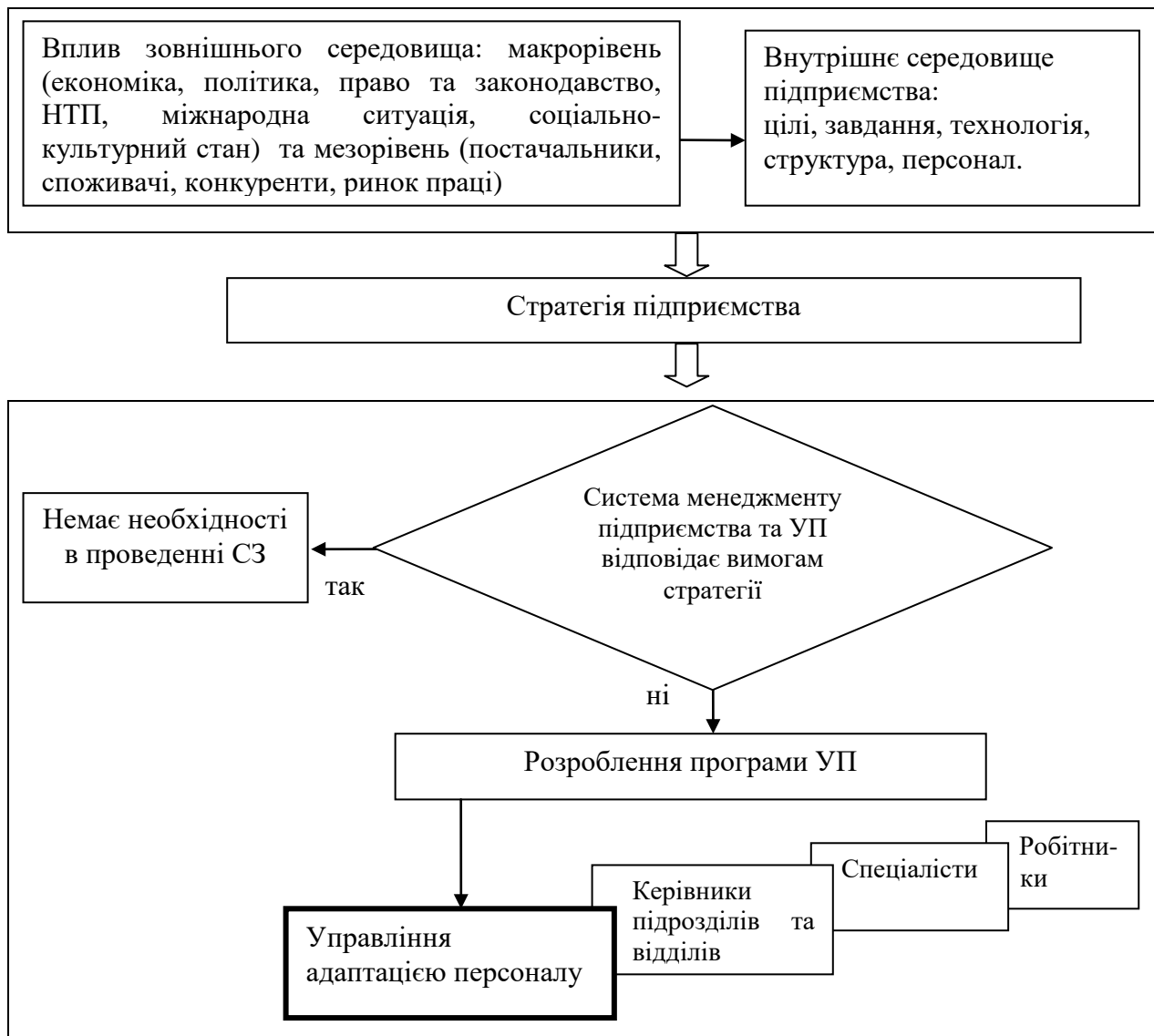


Рис.1.2. Управління адаптацією персоналу до СЗ як складова загального процесу УП

Джерело: побудовано автором

Безумовно, для менеджменту підприємства важливо вміло управляти всіма видами ресурсів, однак провідна роль, на думку багатьох вчених і практиків, сьогодні відводиться управлінню персоналом. Ще в 50 рр. ХХ століття Річард Дюпре, президент ради директорів компанії Procter & Gamble сказав: «Якщо Ви залишите нам наші будівлі і наші продукти, але заберете наших працівників, компанія загине. Але якщо Ви візьмете наші гроші, наші будівлі та наші продукти, але залишите нам наших людей, ми відновимо все за десятиліття» [32, с. 18]. Підтверджують цю думку Т. Петерс і Р. Уотерман, кажучи: «Першокласні

компанії є такими внаслідок того, що в них створюються умови для залучення надзвичайних зусиль від звичайних людей» [33, с. 149].

За останній час велику кількість наукових праць присвячено дослідженням ролі і значення персоналу в процесі проведення СЗ [34 -38 та ін.]. Технічні, організаційні та економічні сторони діяльності організації стають все більш залежними від здатності привести у відповідність професійний рівень, поведінку і взаємини працівників новим вимогам стратегії, бізнес - процесів, організаційної структури та іншим аспектам. Аналіз наукової літератури показує, що всі без винятку вчені, які досліджують процеси управління персоналом, зазначають важливість і виняткову значимість координації діяльності людей для ефективної роботи підприємства.

На думку Шершневої З. Е. та Оборської С. В. [39, с.189], в залежності від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80 % додаткової вартості; ця частка, з урахуванням прийняття законів про соціальний захист населення в країнах із соціально-орієнтованою ринковою економікою, постійно підвищується і практично не реагує на зміну кон'юнктури на ринку праці. Все це створює передумови для посилення уваги менеджменту до кадрової роботи, розробки відповідних програм, спрямованих на розкриття і реалізацію потенціалу працівників.

Як показує практика, період проведення СЗ характеризується складністю і непередбачуваністю. В таких умовах роль персоналу зростає ще більше, тому що ефективна робота з УП нерідко являється найважливішим моментом успішного перебігу процесів перетворень, остаточно визначає, чи будуть реалізовані СЗ і досягнута інтеграція всієї діяльності на підприємстві. Однак, не дивлячись на підвищену увагу до питань УП в період проведення СЗ з боку багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, ця проблема залишається до кінця не вирішеною. Найчастіше саме система УП виявляється не узгодженою з політикою проведення змін. Дж. Коттер у праці [40, с. 142-145], розглядаючи проблему приведення функціональних систем організації у відповідність зі стратегічною концепцією, зазначає, що система кадрового менеджменту

вступає в конфронтацію зі змінами набагато частіше, ніж можна припускати. Це означає, що існуючі програми УП не дозволяють проводити в життя концепцію СЗ так, щоб вони відповідали інтересам працівників. Коли система показників, за якими оцінюється діяльність працівників підрозділів організації, система оплати праці, критерії для просування по службі та інші елементи кадрової роботи залишаються незмінними, важко домогтися підтримки перетворень з боку персоналу. Більше половини проектів СЗ виявляться невдалими через недостатню увагу до ролі персоналу при їх проведенні. Далі, в цієї праці називаються вісім найбільш поширених помилок в організаційних перебудовах. Можна сказати, що в основі більшості з цих помилок так чи інакше проявляється неефективність управління персоналом: невміння активізувати, спрямувати і організувати роботу персоналу, підкріпити СЗ системою стимулів. У праці [7] відзначено три тенденції, які визначають необхідність впровадження нових управлінських підходів до реалізації змін в організації:

1. Перетворення в організаціях стають все більш складними і взаємозалежними.
2. Реалізація певних переваг для бізнесу передбачає міжфункціональну і міждисциплінарну координацію перетворень. Як правило, це перетворення процесів, систем і структур.
3. Існуючі організаційні структури, процеси і системи не підтримують діяльність такого роду.

Аналіз практичного досвіду УП більшості підприємств пострадянського простору показує значний розрив між потенціалом працівників і мірою його використання, що підтверджується ранішніми дослідженнями. Так, наприклад, у роботі [41, с. 83] виділяють наступні причини:

1. Управління персоналом розглядається лише як функціональна область управління організацією, що слабо пов'язана з основною діяльністю.

2. Працівники відділів УП не знайомі зі стратегією розвитку організації і не здатні створити систему управління людьми, яка б забезпечувала реалізацію цієї стратегії.

3. Існуючі методи УП відстають від завдань, що стоять перед організацією, заважають розвитку працівників і обмежують їх внесок в досягнення організаційних цілей.

Крім перерахованих причин, можна назвати й інші. Працівників організації часто розглядають як ресурс і включають в сферу управлінського аналізу через призму витрат на їх утримання. Навіть визнання важливості людської праці все ще не набуло популярності у керівників багатьох вітчизняних підприємств, тому діяльність з УП обмежується обліково-документальними функціями.

Слід зазначити, що часто процеси УП поєднуються з іншими організаційними і управлінськими процесами та чітко не визначені. Безумовно, з позиції системного підходу діяльність персоналу пронизує практично всі процеси в організації та формує її культуру й структуру. Однак, практичне застосування таких теоретичних підходів у діяльності вітчизняних підприємств, на наш погляд, пов'язане з великою складністю.

По-перше, на українських підприємствах зберігається формалізований поділ управлінської праці, отже, існує об'єктивна передумова формування відносно самостійного методичного підходу до діяльності з управління адаптацією персоналу до СЗ, зберігаючи при цьому узгодженість із загальноорганізаційними цілями і політикою.

По-друге, сама робота з УП як функція менеджменту вимагає перетворення з адміністративно - облікової (де акцент ставився на веденні кадрового обліку, оформленні відпусток, пенсій і т.п.) в повноцінну функцію УП із залученням професіоналів і достатньої кількості ресурсів.

Оскільки можливості організації – це, перш за все, результат синергії діяльності персоналу, особливу увагу слід приділяти роботі з адаптації працівників підприємства до зазначених змін. З урахуванням вищевказаного

виникає необхідність пошуку шляхів вдосконалення управління адаптацією персоналу до СЗ. Для цього необхідно виконати глибокий аналіз існуючих концепцій управління змінами і відповідних їм підходів до УАПСЗ.

1.2. Аналіз наукових концепцій, підходів і моделей управління змінами в контексті форм та методів управління адаптацією персоналу до стратегічних змін

На сьогоднішній день в науці існує велика кількість різноманітних підходів і моделей управління змінами, класифікація яких досить різноманітна.

За типом проведення зміни можна здійснювати поступово, у вигляді дрібних кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим виділяють дві концепції управління змінами:

- організаційний розвиток (найбільш вагомий внесок внесли вчені: Р. Бекхард, Н. Маргуліс, А. Райа, А. І. Пригожин, М. Мінахан);
- господарський реінжиніринг (найбільш вагомий внесок внесли вчені: М. Хаммер, Дж. Чампі).

Хоча між цими двома протилежними концепціями лежить ряд проміжних наукових ідей, характер кадрового менеджменту визначається близькістю або до концепції організаційного розвитку, або до реінжинірингу господарської діяльності.

У першому випадку застосовуються «м'які» підходи до управління персоналом, що спрямовані на залучення всіх працівників до процесу перетворень. Це відтворюється в постулаті «опора на власні сили» (без залежності від експертів), а також «люди, які охоплені змінами, стають їх учасниками» [40, с. 220]. Акцент ставиться на поступовому навчанні персоналу, зміні поглядів і моделей поведінки, стимулюванні готовності до прийняття і здійснення змін.

У другому випадку переважають більш «жорсткі» підходи до управління персоналом, пов'язані з необхідністю в найкоротший період провести корінні

перетворення в компанії. Як правило, реінжиніринг господарської діяльності проводять експерти (зовнішні консультанти), в завдання яких входить зміна компетенції персоналу, системи оплати праці та ціннісних уявлень учасників перетворень.

Найбільш широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств знаходить концепція організаційного розвитку, що підтверджується останніми роботами вчених [33–37, 39, 43–46 та ін].

Вчені гарвардської школи бізнесу М. Бір та Н. Норія виокремлюють дві полярні концепції управління змінами – «теорія О» та «теорія Е». Розглянемо їх сутність та умови застосування для вітчизняних підприємств.

1. «Теорія О». З точки зору цієї теорії організація представляє собою систему, що розвивається, здатну навчатися. Зміни спрямовані на розвиток організаційних компетенцій і здібностей, а кінцевий їх ефект – це соціальна результативність роботи персоналу. Підхід концентрується на поведінкових аспектах організації та орієнтований на зміни, що здійснюються від нижнього управлінського рівня до верхнього. Найбільш ймовірно застосування даної теорії в умовах відсутності термінових проблем, що вимагають негайних дій. Однак застосування даної теорії може бути досить важким в разі відсутності критичної маси працівників, компетенції та здатності яких активують організаційні зміни. У зв'язку з цим, для більшості вітчизняних компаній на сьогоднішній день ця теорія не популярна.

2. «Теорія Е». Головним аспектом теорії є здійснення лідерства зверху вниз (автократичне), що дозволяє фокусуватися на збільшенні прибутку та швидкому досягненні економічної результативності підприємства та персоналу. Підхід концентрується на зміні структури та системи управління. Дана теорія найбільш популярна в управлінській практиці вітчизняних підприємств, однак її застосування пов'язане з високим ризиком неприйняття змін здебільшого працівниками підприємства (особливо на низовому рівні управління) і, навіть, можливим опором. У такому випадку економічна результативність змін може бути значно нижче необхідного рівня.

Класифікація підходів управління змінами може здійснюватися за принципом тимчасовості змін [45]. З цієї точки зору розглядаються підходи «зміни як проект» і «зміни як постійна складова частина». Можна сказати, що ці підходи є втіленням двох раніше згаданих концепцій - господарський реінжиніринг і організаційний розвиток. Тому, що у разі першого підходу передбачається, що зміни – це разова акція з чітко визначеними датами початку і завершення проекту із зрозумілим і прозорим результатом. Цей підхід застосовується у разі необхідності суттєвих змін стратегії підприємства, перебудови бізнес-моделі, що викликана злиттям або поглинанням (подібно до господарського реінжинірингу). Перевагою при цьому є його конкретність, концентрація уваги на важливих управлінських завданнях. До недоліків підходу відносять ризик виникнення значного розходження між завданнями реалізації стратегії і завданнями проекту з управління змінами і ймовірність того, що після закінчення проекту персонал підприємства може виявитися не готовим до подальших перетворень та еволюційного продовження розвитку, для цього необхідно впроваджувати новий проект.

Другий підхід до управління змінами полягає в тому, що у підприємства і його працівників розвивають здатність і готовність до змін (та ж сама ідея у концепції організаційного розвитку). Ця робота ведеться постійно, без обмежень за часом і незалежно від конкретних проектів. Такий процес націлений на довгостроковий розвиток компанії, тобто не вирішення конкретних проблем, а, скоріше, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу. Головним ризиком в даному випадку стає втрата зв'язку із конкретними бізнес-завданнями, коли здібності розвиваються, а змін не відбувається.

Таким чином, застосування методів класифікації та типології дозволило виконати аналіз наукових теорій управління змінами в контексті форм та методів УАПСЗ, що дає змогу систематизувати наукові погляди із досліджуваної проблеми (табл.1.2). На підставі такої систематизації можуть бути сформульовані головні принципи УАПСЗ. На думку автора, це:

1. Принцип паритету економічного та соціального результату роботи персоналу.
2. Узгодження інтересів керівництва і найманих працівників для реалізації СЗ у діяльності підприємства.

Кожна наукова концепція або підхід до управління внесла істотний внесок у науку управління і знайшла практичне застосування в моделях управління змінами, які розглядають процес трансформації із чотирьох рівнів: рівень окремого працівника, рівень окремого підрозділу, рівень груп підрозділів, рівень організації.

Найбільш відомі такі моделі управління змінами: модель Д. Вільямса та Т. Парра; модель К. Левіна; модель (або метод аналізу) «Силове поле»; модель ADKAR; методологія АІМ; модель Р. Бекхарда та Т. Харріса; модель В. Бриджеса; модель Дж. Коттера; модель Е. Кюблер-Росс (адаптована для підприємств і організацій Д. Джафі і С. Скот) та ін. [6, 7, 34, 37, 40, 44, 47, 48].

Д. Вільямс і Т. Парр [7] пропонують оцінювати готовність працівників підприємства до проведення змін на основі відкритих відповідей вищого керівництва на низку питань та опитування працівників. Однак, така оцінка готовності персоналу (як на вищому рівні, так і рядових працівників) носить суб'єктивний характер, також існує небезпека спотворення інформації. Наприклад, негативні відповіді керівника на питання «Чи підтримуєте Ви заплановані зміни» можуть підірвати його авторитет і статус в організації. Далі, на основі проведеної оцінки пропонується визначати дві категорії управлінського впливу: допоміжні інфраструктури та участь людей. Перша категорія має тимчасовий характер і не завжди відноситься тільки до функції УП (наприклад, створення мережі комунікацій), друга категорія – це рішення, розроблення і впровадження яких розраховані на тривалий час (наприклад, стратегія виплат винагород, організаційні структури).

Таблиця 1.2

Систематизація наукових поглядів на управління змінами в контексті форм і методів УАПСЗ

Ознака	Назва концепції, теор. підходу	Форми і методи управління адаптацією персоналу до стратегічних змін	Переваги застосування	Недоліки застосування
Тип проведення змін з урахуванням фактору часу	Організаційний розвиток. Підхід «зміни як постійний процес розвитку підприємства»	Залучення всіх працівників до процесу перетворень за допомогою застосування «м'яких» підходів до управління адаптацією персоналу: навчання, поступова зміна поглядів та моделей поведінки, стимулювання готовності працівників до прийняття та здійснення змін без допомоги зовнішніх експертів.	Забезпечує довгостроковий (перманентний) розвиток та ефективність діяльності підприємства за допомогою розвитку персоналу, розкриття його соціально-економічного потенціалу та збільшення лояльності до керівництва.	Потребує часу, постійної уваги та зусиль з боку менеджерів підприємства до вивчення потреб працівників. В умовах терміновості проведення СЗ застосування ускладнюється.
	Господарський реінжиніринг. Підхід «зміни як проект»	Застосування «жорстких підходів до управління адаптацією персоналу», залучення зовнішніх експертів для швидкої зміни компетенції персоналу (або заміни кадрів), системи оплати праці та ціннісних уявлень учасників перетворень.	Забезпечує результат в заданому часовому інтервалі; концентрує увагу та ресурси на вирішенні пріоритетних, важливих управлінських завдань; досить швидке підвищення якості персоналу.	Значні витрати на забезпечення готовності підприємства та персоналу до змін в роботі, ризик значного опору працівників змінам.
Спрямованість змін	Теорія «О»	Розвиток компетенцій і здібностей персоналу, формування активної позиції працівників щодо проведення змін на підприємстві. Концентрація на поведінкових аспектах організації та здійсненні змін від нижнього управлінського рівня до верхнього.	Забезпечує високу якість та соціальну результативність роботи персоналу, що дає змогу підприємству розвиватися та добре адаптуватися до зовнішнього середовища.	Застосування ускладнюється в умовах потреби в негайних діях, відсутності критичної маси працівників, компетенції та здатності яких активують організаційні зміни.
	Теорія «Е»	Здійснення управління зверху вниз (автократичне) без залучення працівників до обговорення цілей та завдань змін, контролювання виконання розпоряджень, застосування фінансових стимулів праці персоналу.	Орієнтована на збільшення прибутку та досягнення економічної ефективності роботи персоналу.	Високий ризик неприйняття змін (особливо на низовому рівні управління), що знижує соціальну ефективність роботи персоналу.

Джерело: систематизовано автором на основі [8–10, 12–14, 33–37, 40, 42–47]

Не зменшуючи значимість такого підходу до розробки стратегії, слід зазначити, що в рамках діяльності з управління персоналом (для якої і розробляється стратегія) необхідно робити акцент не на постійному або тимчасовому характері управлінських впливів, а на тому, чи належать ці дії тільки до кадрового менеджменту або стосуються інших видів менеджменту.

Модель К. Левіна – одна із найбільш відомих в теорії організаційного розвитку, яка формує базові уявлення щодо процесу управління стратегічними змінами. Детально цю модель та модель «Силове поле» розглянемо в наступному пункті роботи.

Пізніше був розроблений ряд методологій, в яких управління змінами розглядається як процес, що складається із послідовних етапів:

– *модель ADKAR*. 1). Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін; 2). Бажання й готовність до змін. На даному етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише у разі розуміння їх необхідності; 3). Знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме необхідно змінюватися, а також визначаються які саме знання, вміння, навички необхідні для змін; 4). Здатність упроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосування й привабливості змін, а також визначення бар'єрів, що можуть перешкоджати змінам; 5). Забезпечення підтримки змін. Це етап коли стабілізація і прийняття змін досягаються шляхом зворотного зв'язку: преміюванням, оцінюванням діяльності та застосуванням корегувальних заходів.

– *модель змін Джона Коттера*. 1). Переконавання персоналу в необхідності змін. На цьому етапі підкреслено важливість вивчення стану ринку і конкурентів (тобто виконати аналіз зовнішнього середовища), визначити і обговорити кризу, потенційні можливості та загрози організації; 2). Створення команди реформаторів. Йдеться про необхідність створення групи, яка б мала достатню силу для керівництва змінами; 3). Бачення перспектив і визначення стратегії; 4). Пропаганда нового бачення. Йдеться про необхідність використовувати будь-який спосіб для інформування про нове бачення і

стратегію, навчати нової поведінці на прикладах членів керівної коаліції; 5). Створення умов для широкої участі працівників в перетвореннях. Йдеться про необхідність позбутися перешкод, які заважають змінам, а саме: змінити системи та структури, які значно підривають бачення; заохочувати людей, готових ризикувати та втілювати нетрадиційні ідеї. 6). Отримання швидких результатів. Мається на увазі, що необхідно планувати помітні поліпшення в роботі, створювати ці поліпшення, визнавати і винагороджувати працівників, які причетні до них; 7). Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін; 8) Прискорення змін в корпоративній культурі. Мається на увазі зв'язок поміж новою поведінкою працівників і успіхами організації, а також необхідність використовувати методи, що забезпечують розвиток лідерських якостей керівників всіх рівнів.

– модель *Е. Кюблер–Росс* (адаптована для підприємств і організацій Д. Джафі і С. Скот) демонструє типову психологічну реакцію людей, що стикаються із змінами: 1) заперечення (початок перетворень у діяльності підприємства характеризується негативною реакцією працівників на будь-які зміни); 2) опір (у людей виникають побоювання від наслідків змін); 3) дослідження (починається процес адаптації працівників до змін); 4) згода (прийняття змін і активація роботи працівників в нових умовах).

Методологія АІМ застосовується для управління змінами всіх складових: індивідуальної, колективної, організаційної. Методологія містить десять основних кроків управління процесом змін. Ці кроки об'єднуються в три етапи проведення змін: етап планування, етап реалізації та етап моніторингу досягнутих результатів.

Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, використовуючи для її опису спеціально розроблену термінологію. Ця модель включає шість фаз: 1) тиск (зовнішніх і внутрішніх факторів) і спонукання: керівництво повинно усвідомити необхідність змін; 2) посередництво (зовнішнього консультанта, співробітників) і переорієнтація уваги; 3) діагностика й усвідомлення; 4) знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню; 5) експеримент; 6) підкріплення і згода.

Відповідно до *моделі Бекхарда та Харріса* успішне проведення особистісних змін можливо у тому випадку, коли набір факторів, які підштовхують людину до змін, буде сильніше опору цим змінам. До факторів, які підштовхують людину до особистісних змін, відносяться незадоволеність, бажаність (бажання отримати щось) і практичність (необхідність в отриманні бажаного).

Суть *моделі Вільяма Бріджеса* міститься в тому, що в ході управління змінами людина повинна перейти на новий спосіб роботи, а не змінити існуючий. Різниця тут в поняттях «зміна» і «перехід». Зміни – це те, що відбувається із людьми, навіть якщо вони з ними не згодні. Перехід відбувається у свідомості людини, якщо вона внутрішньо погоджується і приймає зміни.

Таким чином, проведений аналіз існуючих концептуальних підходів і методологій управління змінами дозволяє констатувати наступне.

Більша частина наукових концепцій управління змінами в організаціях ґрунтується на системному і процесуальному підходах. Застосування системного підходу підкреслює взаємозалежність і взаємопов'язаність усіх складових елементів організації, а також вплив зовнішнього середовища. У зв'язку із цим головною є думка, що зміни в організації зачіпають не тільки основні та допоміжні процеси, а й персонал, від рівня готовності якого залежить кінцевий результат СЗ. Ідея процесуального підходу – поступовий перехід із одного стану в інший, що знайшло підтвердження в багатьох моделях управління змінами. Такий підхід дозволяє чітко зрозуміти, що за своєю природою трансформація організації є циклічним процесом, його етапи накладаються один на одного і взаємодіють між собою.

Схожість моделей проявляється у тому, що всі етапи (стадії) управління змінами можна об'єднати в три блоки: підготовка до змін, проведення змін, закріплення змін. Сучасні методології характеризуються увагою до поведінкового аспекту управління змінами та націлені на подолання можливого опору змінам. Наприклад, підвищена увага до особистісних змін відзначається у таких наукових розробках: моделі управління змінами Р. Бекхарда та Т. Харріса, а також моделі переходу В. Бріджеса.

Не применшуючи значущості попередніх наукових розробок, слід зауважити, що значна їх частина має тільки описовий і рекомендаційний характер. Незважаючи на провідну роль персоналу, проблема діагностики його готовності до СЗ і кількісне вимірювання рівня адаптивності працівників організації до необхідних перетворень залишилися до кінця не вирішеними.

Виникає завдання вдосконалити інструментарій управління адаптацією персоналу до СЗ у діяльності підприємств, який повинен ґрунтуватися на поєднанні системного і процесного підходу в управлінні. Розроблення такого інструментарію потребує врахування багатьох компонентів. Наступним пунктом дослідження буде визначення головних складових компонентів, з яких формується цей інструментарій.

1.3. Визначення базових компонентів процесу адаптації персоналу до стратегічних змін та вибір підходу до оцінювання ефективності управління цим процесом на підприємствах будівельної галузі

УАПСЗ на підприємствах будівельної галузі – процес, який формується під впливом багатьох компонентів. Далі проаналізуємо думки науковців із досліджуваної проблематики з метою визначення найбільш вагомих компонентів цього процесу.

У праці [49] виконано стратегічний аналіз діяльності підприємств будівельної галузі, який свідчить, що різні за видом та розміром підприємства мають відмінності в результатах економічної діяльності та швидкості втілення СЗ. Інші праці вчених [46, 47, 50-52] підтверджують той факт, що сфера діяльності визначає ступінь активності підприємства у впровадженні змін. Наприклад, підприємства, що здійснюють діяльність у сфері архітектури та інжинірингу, технічних випробувань і досліджень мають більший рівень інноваційної діяльності, ніж підприємства, які виконують будівельно-монтажні роботи. Тож, можна припустити, що і процеси адаптації персоналу до змін у першому випадку будуть не такі складні, ніж у другому.

Розмір підприємства впливає на його мобільність і швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Загальновідомо, що великі за кількістю персоналу підприємства більш інертні, ніж малі підприємства.

Організаційну культуру вважають найсильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу в організації. Організаційна культура – це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Вона спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і відтворює основні цінності організації. [53]. Вона, як передумова і стереотип, впливає на формування стратегії діяльності підприємства, прийняття рішень, розподіл влади та поведінку персоналу [54]. Саме тому багато вчених досліджують корпоративну культуру підприємств і організацій, серед яких найбільш вагомий внесок внесли Г. Хофстеде [55, 56], Т. Е. Діл і А. А. Кеннеді [57, 63], Р. Акофф [58], М. Бурке [59, 61], Ч. Хенді [58], Ф. Клакхон і Ф. Л. Штротбек [58, 62], Г. Лейн та Дж. Дістефано [58, 60], Н. Адлер [64], К. Камерон і Р. Куїнн [61], Т. Ю. Базаров [65], В. Р. Веснін [27] та ін.

На нашу думку, найбільш повна та точна класифікація Ч. Хенді, яка побудована на складних змістовних характеристиках та містить сукупність взаємопов'язаних параметрів (табл. 1.3). На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив чотири типи організаційної культури: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання і культуру особистості. Заслуговує уваги те, що згідно із дослідженням Ч. Хенді, один із параметрів, що визначає тип культури на підприємстві – ступінь адаптації до змін.

Оцінити вплив організаційної культури можна за умов прояву таких явищ і процесів, як рівень плинності кадрів, рівень управління колективом, рівень конфліктності, рівень мотивації, рівень ригідності (не здатності пристосовуватись до змін), кількість нововведень, рівень довіри персоналу до керівництва [59, с. 91].

Типи культури організації за класифікацією Ч. Хенді

Параметри, що визначають тип культури	Культура влади	Культура ролі	Культура завдання	Культура особистості
1	2	3	4	5
Тип і розмір організації	Невелика організація, в якій основну відповідальність мають засновники. Жорстка ієрархія (комерція, фінанси, малий бізнес)	Велика організація з механістичною (бюрократичною) структурою. Чіткий функціональний розподіл ролей. Спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху	Невелика організація з органічною структурою (матрична, проектна структура). Притаманна високотехнологічним організаціям, таким, як дослідні лабораторії, фінансові та консультативні компанії	Невелика організація, існує для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультативні фірми, творчі спілки). Діяльність спрямована на задоволення потреб її членів, а не на насичення зовнішнього ринку
Основа системи влади	Сила ресурсів, сила особистості: всі владні повноваження зосереджені в руках особи, яка домінує в організації	Сила положення: положення індивіда в організації визначає його владні повноваження і можливість впливу на інших людей. Вплив регулюється правилами і положеннями	Сили спеціаліста, експерта. Наявність влади зазвичай обумовлена досвідом: виконанням ключової частини завдання буде керувати працівник, що найбільш компетентний в даному питанні	Сила особистості, сила фахівця: у центрі такої культури знаходиться особистість, якій покликані служити усі структури або підрозділи організації
Процес прийняття рішень	Рішення приймаються швидко в результаті балансу впливів	Формалізовані рішення приймаються вищим керівництвом	Рішення приймаються на груповому рівні	Формалізація та процедури відсутні

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Контроль за виконанням	Централізований контроль за результатами через контролерів. Формальних правил небагато, в організації діють неявні, жорсткі кодекси поведінки та праці.	Контроль і координація здійснюється вищою ланкою згідно із встановленими правилами та процедурами	Досить проблематично здійснення контролю, тому ресурси можуть використовуватися неефективно.	Контроль й ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди
Ставлення до людей	Приваблює людей, які здатні до ризику, схильних до політики та для яких головним критерієм просування по службі є особиста відданість керівнику	Дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Діяльність працівників організації визначається чіткими і докладними описами посадових обов'язків та іншими формальними вимогами	Дух команди. Важливіше командний, а не індивідуальний результат. Об'єднання співробітників і організацій, розкриває таланти особистості, заохочується ініціатива, формування команди	Фахівці - талановиті, яскраві особистості. Вміють досягати особистих цілей
Тип менеджера	Орієнтація на і владу результат, схильний до ризику, впевнений в собі.	Цінує безпеку і передбачуваність. Цілі досягає за допомогою виконання формальної ролі	Координатор компетентних виконавців; повинен оцінювати за результатами, бути гнучким, регулювати взаємовідносини	Може чинити певний тиск на особистість, контролюючи ресурси
Ступінь адаптації до змін	Швидко реагує на зміни, але залежить від рішень вищого керівника. В процесі розвитку організації контроль з боку лідера слабшає, реакція на зміни сповільнюється	Погано адаптується до змін, але успішно діє в стабільному оточенні, коли особливу цінність набувають накопичений досвід і знання	Добре адаптується, так як для вирішення завдань швидко змінюється склад груп, і кожна група містить всі необхідні елементи	Хороша

Ще одна компонента, що забезпечує зміну існуючої системи зв'язку рівнів та функцій управління і, таким чином, сприяє швидкій адаптації всього персоналу до СЗ, є організаційна структура управління (ОСУ). Існування тісного зв'язку між стратегічною програмою розвитку організації і ОСУ доведено багатьма вченими. Зміни в стратегії повинні відобразитися і на організаційній структурі, а, оскільки структура є сукупністю стійких системних зв'язків (інформаційних, управляючих і т.п.), паралельно відбуватимуться й зміни способів зв'язків між компонентами організаційної системи. У тому випадку, якщо існуючі в організації зв'язки і стосунки відповідають необхідному для програми розвитку рівню адаптивності персоналу стратегічним змінам, можна очікувати їх ефективне проведення. У іншому випадку існує загроза повернення до колишніх стереотипів у діяльності, тобто блокування СЗ. У науковій літературі зазначається, що ОСУ – найбільш інерційна складова управління підприємством, що підтверджує необхідність пошуку найбільш раціональних шляхів її пристосування до змін у діяльності [7, 9, 10, 14, 31, 67, 78]. Тільки в тому випадку, якщо розроблена програма адаптації персоналу до СЗ буде ґрунтуватися на відповідній ОСУ, можна очікувати її реалізацію. Таким чином, мова йде про створення такої ОСУ, яка б найкращим чином сприяла усуненню розбіжностей між необхідним і існуючим розподілом функцій персоналу, швидко реагувала на коливання внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Таку організаційну структуру пропонується назвати «адаптивною до СЗ».

Великий вплив на вибір способів і методів УП має поведінкова компонента, тобто рівень адаптивності працівників до СЗ. Як зазначалося раніше, найкращі програми перетворень можуть залишитися не реалізованими внаслідок неприйняття і навіть блокування їх з боку персоналу.

У зарубіжній теорії і практиці організаційного управління накопичено великий досвід вивчення феномена опору персоналу змінам. Склалися уявлення про те, як організувати процес управління опором персоналу. Одна із широко відомих і популярних моделей управління змінами розроблена К. Левінім та

пізніше модифікована Е. Шейном [58], складається з трьох фаз (відображено на рис.1.1):

–«розморожування» – звільнення від старих звичок (цій фазі відповідає позиція А);

–«зміна» – прийняття нових методів, навчання новим навичкам роботи (це проміжок між позицією А та позицією В);

–«заморожування» – застосування цих нових навичок у роботі (позиція В).

Не применшуючи значущості даної моделі управління змінами, необхідно відзначити, що вона має лише загальний описовий характер, її практичне застосування ускладнене.

Розглянемо процедуру формування кривої процесу зміни (відрізок АВ на рис.1.1). Зрозуміло, що коливання утворюються за допомогою дії певних сил: у разі зниження ефективності УП – сил, які протидіють процесу змін, а в разі підвищення ефективності УП – сил, які сприяють проведенню цього процесу. Таким чином, має місце розбалансованість сил, що впливає на зниження ефективності діяльності персоналу. Ця проблема здавна викликає інтерес вчених. Ще у 80-их роках минулого століття проводилася наукова робота зарубіжних і радянських учених, яка була спрямована на дослідження соціально-поведінкової сторони проведення змін в організаціях.

Розташування сил, що впливають на хід змін, була названа «силовим полем» (А. Лузін, 1986 р пізніше Дж. В. Ньюстром, К. Девіс), яке відображає протиріччя між необхідністю змін і їх відторгненням. Чим сильніше це протиріччя, тим більш напруженим виявляється диспозиційне співвідношення сил у цьому полі. Складність викликає і той факт, що це протиріччя може бути у прихованій формі.

В процесі впровадження змін поведінка персоналу складна і неоднозначна. Це часто призводить до утворення непередбачених наслідків, які здатні порушити запланований процес змін. Вперше ці невидимі наслідки аналізує Р. Мертон і називає їх «латентні функції», «які не є ні навмисними, ні явно виявленими» (на протиположності «явним і виявленим») [69]. Подальший розгляд цієї

проблеми продовжив А. І. Пригожин. Він вважає, що питання дослідження прихованих наслідків (функцій, чинників) особливо актуальне з позиції людських ресурсів [70, 71]. Однак, питання виявлення і вимірювання латентної форми ставлення персоналу до СЗ залишилося не вирішеним.

У працях [15, 72] констатується, що успіх упровадження організаційних змін та інновацій визначається станом взаємодії двох груп сил, які змінюються за величиною і напрямком, прагнуть урівноважити одна одну. Це сили, які сприяють змінам та сили, які їм протидіють. Виходячи із цього, стану динамічної рівноваги можна домогтися шляхом:

- введенням нових сил, які сприяють змінам;
- усуненням сил, які стримують зміни (або протидіють);
- посиленням дії одної з сприяючих сил;
- послабленням дії одної з протидіючих сил;
- перетворення протидіючої сили в сприяючу.

Згідно даного підходу, всі можливі ситуації динамічної взаємодії сил, які сприяють та протидіють стратегічним змінам, можна відобразити графічно (рис.1.3). Таким чином, приведення в стан динамічної рівноваги двох груп сил – необхідна умова злагодженої роботи підприємства в перехідному періоді (рис.1.3, ситуація б). Із метою підвищення ефективності управління та скорочення термінів перехідного періоду доцільно забезпечити такий стан, коли відбувається поступова перевага сил, які сприяють проведенню СЗ (рис 1.3, ситуація с).

Красовський Ю. Д. у праці [74, с. 391-394] пропонує застосовувати рольовий підхід для визначення позицій поведінки учасників СЗ. На основі аналізу сил визначаються опоненти та прихильники змін і розробляється тактика поведінки, яка забезпечує «баланс сил».

Віддаючи належне значенню всіх вищевикладених підходів до управління поведінкою персоналу в період проведення змін, необхідно відзначити, що залишається не до кінця вирішеним завдання виявлення і вимірювання сприяючих і протидіючих змінам сил. Крім того, локалізація двох

груп сил може змінюватися під впливом соціальних і економічних факторів у діяльності певного підприємства. При визначенні стратегії і тактики протидії опору змінам також важливо враховувати особливості розташування двох груп сил на різних ієрархічних рівнях підприємства [75–77].

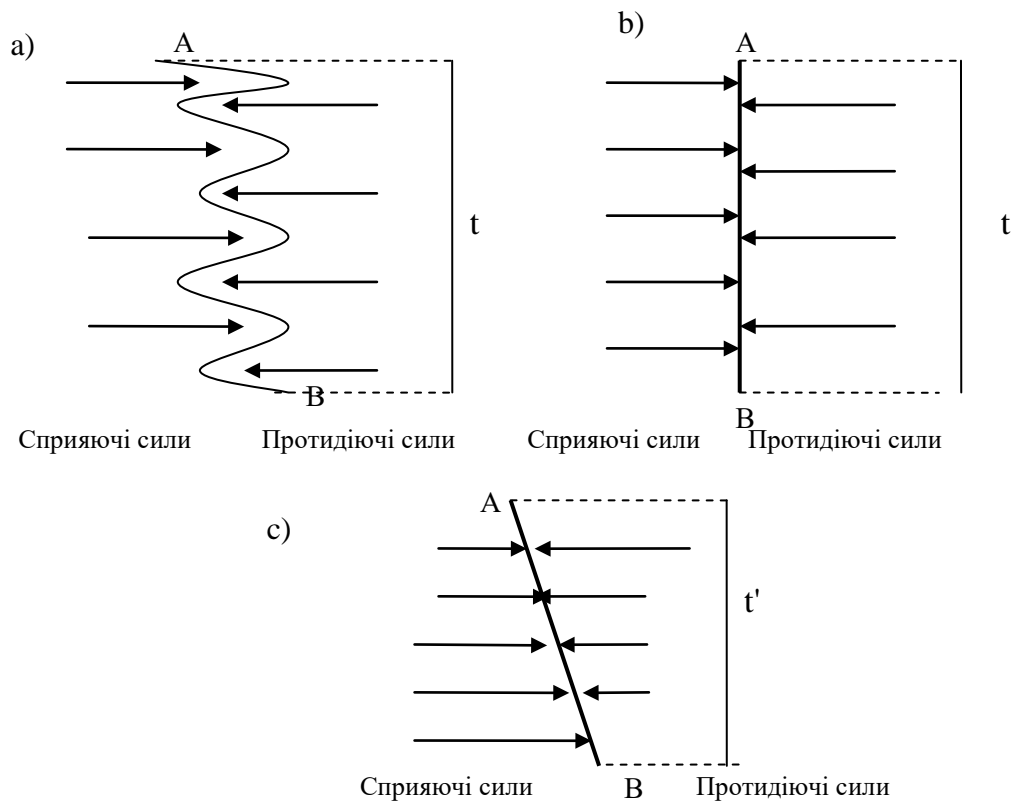


Рис.1.3. Ситуації динамічної взаємодії сприяючих і протидіючих сил на хід процесу перетворень (СЗ)

Джерело: [15,72] доповнене автором (ситуація b,c)

Останнім часом проводяться дослідження адаптації персоналу як на етапі входження в організацію (первинна адаптація), так і в умовах змін. Так, наприклад, Чаришева С.Р. у статті [79] описує результат проведення практичного дослідження адаптації персоналу до умов зміни зовнішнього середовища, а саме до умов кризи. Автор зазначає, що «структура соціально-психологічної адаптації персоналу є центральною проблемою, певним «чорним ящиком», має дуже велике практичне значення для ефективного управління адаптацією» і досліджує цю структуру за допомогою опитування 125 осіб. У результаті дослідження робить висновок, що на персонал організації при

адаптації до кризових умов найбільший вплив чинять такі фактори: позитивне ставлення до організації (сформований імідж організації як підтримуючої системи під час кризи); задоволеність своїм становищем у колективі та рівень колективізму (визначеність своєї ролі в групі, згуртованість та ін.); задоволеність собою в роботі і задоволеність змістом своєї праці (визначеність професійної ролі, знання свого функціоналу, прихильність до професії і т.п.). У зв'язку з цим надаються такі рекомендації щодо адаптації персоналу до умов кризи: доведення до працівників цінностей, цілей, завдань і норм організації та конкретних напрямків її діяльності, перспектив позитивного іміджу організації в майбутньому; підвищення рівня задоволеності працівників своїм становищем у колективі і рівня колективізму шляхом визначеності своєї ролі в групі, оптимізації згуртованості та інших соціально-психологічних характеристик малих груп; підвищення задоволеності працівників змістом своєї праці шляхом усунення дублювання функцій, визначення перспектив кар'єрного зростання та професійної ролі, визнання працівника як фахівця.

Заслуговує на увагу дослідження Волкової Н. В. [80], яка пропонує прогнозувати результати первинної адаптації персоналу на основі дискримінантного аналізу. Цей метод статистичного аналізу дозволив автору на основі таких ознак як вік, рівень самомоніторингу, кар'єрна орієнтація виявити відмінності між двома заданими групами: адаптовані (стабільний склад) і неадаптовані (звільнені з організації) працівники. Дослідницею запропоновано прогнозувати приналежність конкретного працівника до однієї із цих груп шляхом розрахунку значень «класифікуючих» функцій згідно рівнянь, які наведено у цій праці. При цьому автор акцентує увагу на тому, що для кожного підприємства може бути виокремлено свою низку соціально-психологічних факторів, що позитивно взаємопов'язані з результатами первинної адаптації персоналу та характеризують «стабільних працівників», які вважають за найкраще здійснювати свою професійну діяльність в рамках певної організації. Незважаючи на специфіку проведеного дослідження, вибір самого методу досить цікавий.

Метод дискримінантного аналізу досить популярний, застосовується в наукових дослідження різних галузей (медицина, біологія, соціологія, політологія, психологія, менеджмент та ін.) коли необхідно дослідити які змінні розрізняють (дискримінують) дві або більше сукупності (групи). Основна ідея дискримінантного аналізу полягає в визначенні розбіжності певної сукупності за середнім значенням будь-якої змінної (або лінійної комбінації змінних) і потім застосуванні цієї змінної для прогнозування приналежності нових членів до тієї чи іншої групи [81, 82].

Стосовно нашої проблематики дослідження, дискримінантний аналіз може бути застосований для визначення того, які фактори або психологічні характеристики працівників «відповідають» за певне сприйняття і ставлення до СЗ. Якщо провести опитування персоналу на наявність певних особистісних якостей, що формують ставлення до змін (наприклад, схильність до ризику, терпимість до труднощів, невизначеності; сприйняття новизни, мотивація до успіху, признання та поваги; упевненість у собі та ін.), то, таким чином, можна передбачити приналежність конкретного працівника до однієї з трьох можливих груп: негативне, нейтральне та позитивне ставлення до змін. Якщо при цьому спів ставити відповідь працівника на пряме запитання «Як Ви ставитеся до СЗ на підприємстві?» з його прогнозованою приналежністю до певної групи, можна виявити латентну форму ставлення персоналу організації до СЗ, більш того, можна кількісно її виміряти. Отже, застосування методів статистичного аналізу, на нашу думку, доцільно застосовувати при дослідженні поведінки персоналу під час проведення СЗ на підприємстві.

Таким чином, на думку автора, головні внутрішньоорганізаційні компоненти, які впливають на рівень адаптації персоналу до СЗ – це розмір підприємства, сфера діяльності, організаційна структура управління, організаційна культура, поведінка та ставлення до змін працівників. Кожен з цих компонентів, безумовно, має власну цінність і значимість та на певному етапі може враховуватися окремо. Однак, успішна адаптація персоналу до СЗ, на наш погляд, можлива тільки в разі комплексного, системного підходу, тому

що вона ґрунтується на елементах єдиного цілого, які відокремлено бути реалізовані не можуть. В окремих випадках вони можуть розглядатися умовно окремо, але в результаті мають бути взаємопов'язані між собою (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Організаційні компоненти, які формують процес управління адаптацією персоналу до СЗ на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Таким чином, гіпотеза наукового дослідження полягає в тому, що управління адаптацією персоналу до СЗ має розглядатися як процес, що складається з функцій планування, організації, мотивації й контролю дій і поведінки працівників. Цей процес формується на основі взаємозв'язку п'яти компонентів, що сприятиме формуванню готовності персоналу до проведення СЗ у діяльності підприємства.

В свою чергу, ця готовність має відображатися в методах діяльності і моделях поведінки працівників, забезпечувати результативність та ефективність праці. При цьому важливим завданням є вибір підходу до оцінювання ефективності УП підприємства в цілому та УАПСЗ зокрема. На нашу думку, такий підхід повинен ґрунтуватися на наступних міркуваннях:

1. Ефективність функціонування будь-якої системи управління визначається її внеском в досягнення цілей підприємства. Це тим більш

справедливо по відношенню до УП, як підсистеми загальноорганізаційного управління, яка пронизує всі аспекти діяльності організації, а в свою чергу, в її склад входить елемент підсистеми– УАПСЗ. Це пов'язані між собою компоненти – завдяки ефективному УАПСЗ повинна покращитися як економічна, так і соціальна ефективність УП, а також управління підприємством у цілому.

2. На думку багатьох вчених [27, 30, 41, 83 та ін.], до групи показників, які характеризують економічну ефективність УП, належать показники, що відображають загальну результативність та ефективність діяльності працівників – це дохід та прибуток підприємства, витрати на персонал, продуктивність праці, рентабельність персоналу та ін. Соціальна ефективність УП в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в колективі, тобто більше залежить від форм і методів управління. Тому для її оцінки застосовують наступні показники: плинність кадрів, рівень задоволеності працею, рівень мотивації персоналу та ін. Таким чином, мова йде про соціально-економічну ефективність управління як комплексне поняття.

Перелік показників, які, на думку автора, вимірюють як економічний так і соціальний результат, і, таким чином, характеризують адаптацію персоналу підприємств будівельної галузі до СЗ, наведено у табл. 1.4. Перші чотири показника є загальновідомими, формули їх розрахунку запропоновано у працях [30, 83], формулу розрахунку показника плинності кадрів скореговано (*прим. автора Ш.Н.*). Три останні показника запропоновано автором. Аргументами на користь їх вибору є наступні міркування.

Попередні дослідження із зазначеної проблеми довели, що недостатнє пояснення цілі та сутності змін, незадоволеність методами управління є досить значними протидіючими факторами успішної адаптації до змін працівників вітчизняних підприємств різних галузей [76,77]. Саме тому компетентність управлінських працівників, які ініціюють (реалізують) СЗ, дуже важливий показник.

Показники, що характеризують адаптацію персоналу до СЗ

№ з/п	Показник	Формула розрахунку
1	Продуктивність персоналу	$K_{пр} = ЧД / N , \quad (1.1)$ <p>де $K_{пр}$ – коефіцієнт продуктивності персоналу; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (виконаного обсягу робіт); N – загальна чисельність працівників.</p>
2	Кваліфікаційний рівень працівників	$K_k = \sqrt{\frac{n_{осв} n_{дос}}{N^2}} , \quad (1.2)$ <p>де K_k - коефіцієнт кваліфікації працівників; $n_{осв}$ – чисельність працівників, у яких освіта відповідає посаді; $n_{дос}$ – чисельність працівників, що мають необхідний досвід роботи на посаді.</p>
3	Професійний розвиток працівників	$K_{проф} = N_{нп} / N , \quad (1.3)$ <p>де $K_{проф}$ – коефіцієнт професійного розвитку; $N_{нп}$ – кількість працівників, що освоїли суміжну або нову професію (нові функції) в загальній чисельності працівників.</p>
4.	Плинність кадрів	$K_{пл} = N_3 / N_{ср} , \quad (1.4)$ <p>де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; N_3 – кількість звільнених працівників з різних причин впродовж проведення СЗ; $N_{ср}$ – середня арифметична чисельність працівників до та після початку проведення СЗ.</p>
5	Компетентність управлінських працівників, які ініціюють і / або реалізують СЗ	$K_{ку} = \sqrt{\frac{n_{уобр} n_{уопт}}{N_y^2}} , \quad (1.5)$ <p>де $K_{ку}$ - коефіцієнт компетентності управлінців; $n_{уобр}$ - чисельність управлінського персоналу, у якого є професійні знання в проведенні змін; $n_{уопт}$ - чисельність управлінського персоналу, у якого є досвід проведення змін; N_y - загальна чисельність управлінського персоналу.</p>
6.	Рівень задоволеності працею на підприємстві*	$K_{зр} = N_{зр} / N , \quad (1.6)$ <p>де $K_{зр}$ – коефіцієнт задоволеності працею на підприємстві; $N_{зр}$ – кількість працівників з високим рівнем задоволеності працею (визначається анонімним анкетуванням).</p>
7.	Рівень мотивації персоналу до СЗ*	$K_m = N_m \times K_l / N , \quad (1.7)$ <p>де K_m – коефіцієнт мотивації до СЗ; N_m – кількість працівників, які позитивно налаштовані до перетворень на підприємстві; K_l – коефіцієнт латентності (показує приховане ставлення персоналу до СЗ).</p>

Джерело: визначено автором на основі [30, 83].

* запропоновано автором

Рівень задоволеності працівників працею відтворює як загальний стан управління на підприємстві, так і мікроклімат у колективі, що створює певні умови проведення організаційних перетворень, саме тому, цей показник також доцільно розраховувати. Відомий такий факт, що добрий психологічний клімат в колективі підвищує продуктивність праці в середньому на 30 % [4].

Рівень мотивації персоналу до СЗ є безпосереднім індикатором ставлення працівників до перетворень та значно впливає на їх поведінку. При розрахунку цього показника доцільно не тільки знати кількість працівників, позитивно налаштованих до перетворень, а й урахувати приховане ставлення персоналу до СЗ.

3. Запропоновані показники (див. табл. 1.4) можуть бути інтерпретовані як часткові оцінкові показники, що впливають на ефективність управління адаптацією персоналу до СЗ та входять у комплексний показник ефективності УП підприємства.

Ці міркування дозволяють нам обрати методіку оцінювання ефективності УП підприємства, яку запропонував А. П. Егоршин у роботі [30] та модифікувати її для умов проведення СЗ у діяльності підприємств будівельної галузі. Метод бального оцінювання ефективності роботи організації (БОЕРО) базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі та теорії класифікації [30, с. 660-669].

Комплексна ефективність УП підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих певних показників (*у нашому випадку після проведення СЗ (прим. автора Ш.Н.)*) до їх базових значень (*до проведення СЗ (прим. автора Ш.Н.)*) кінцевих результатів у діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів та із урахуванням функції стимулювання відносно нормативного значення ефективності, що дорівнює 100 балам.

Принципові положення методу БОЕРО полягають в наступному:

1. Оцінювання здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних та організаційних показників, які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства та відбираються методом

експертних оцінок і кореляційного аналізу. На нашу думку, до групи цих показників потрібно включити ті, які наведені у табл.1.4. Рівень зміни показників (у нашому випадку порівняння показника після та до проведення СЗ) розраховується за формулою:

$$X_i = P_i^{\phi} / P_i^{\delta} \times 100, \quad (1.8)$$

де X_i – процентне відношення і-го часткового показника, %

P_i^{ϕ} – фактичне значення (після проведення СЗ) і-го економічного і соціального показника кінцевого результату, нат. од.;

P_i^{δ} – базове значення (до проведення СЗ) і-го економічного і соціального показника кінцевого результату, нат. од.

Значення X_i свідчить про ступень досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) і повинно мати різну економічну оцінку.

2. Вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевих результатів із найменшими витратами ресурсів і високою якістю праці та управління. Це здійснюється за допомогою введення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності діяльності підприємства. У результаті кожний із показників (X_i) має чисельне скореговане значення, яке визначається за формулою:

$$Y_i = f(X_i) \quad (1.9)$$

де Y_i – скореговане значення відсотка виконання і-го показника, %;

$f(X_i)$ – математична функція стимулювання і-го показника.

При 100%-му виконанні базисного показника скорегований показник також повинен дорівнювати 100%, в іншому випадку – розраховується згідно конкретної функції стимулювання. А. П. Егоршин наголошує на можливому застосуванні лінійної, параболічної, гіперболічної та тригонометричної функцій стимулювання. Найбільш поширена, на думку автора вказаної методики, лінійна функція стимулювання, яка може приймати різні форми.

Стимулювання за «лінійною висхідною» ($Y = X$) застосовується, якщо заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні набуває фактичного значення. Наприклад, для оцінки показників прибутку, обсягу виконаних робіт, продуктивності праці.

Стимулювання за «лінійною низхідною» ($Y = 200 - X$) застосовується, якщо заохочується досягнення результату з найменшими затратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Постійний коефіцієнт, що дорівнює 200, дозволяє при $X = 100$ мати еквівалентне значення скорегованого показника $Y = 100$. Ця функція застосовується для таких показників, як витрати праці, фонд заробітної плати, плинність кадрів, втрати робочого часу.

3. Порівняння різних економічних і соціальних показників із врахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності діяльності персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, що визначаються за допомогою методу експертних оцінок і рангової кореляції.

Перевірити ступень узгодженості думок експертів можливо шляхом розрахунку коефіцієнту конкордації, який свідчить, наскільки думки експертів узгоджуються один із одним, тобто чи належать до однієї генеральної сукупності оцінок. Коефіцієнт конкордації W розраховується за формулою:

$$W = \frac{12}{m^2(n^3 - n)} \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^m X_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right] \quad (1.10)$$

- де $\sum_{i=1}^m X_{ij}$ - сума рангів думок групи експертів по j -му показнику;

- j – номер думки i -го експерту;

- m – кількість аналізованих порядкових змінних, тобто показників;

- n – кількість експертів.

Коефіцієнт конкордації змінюється у діапазоні $1 < W < 0$, при чому нуль відповідає повній неузгодженості думок експертів, а одиниця повному співпадінню. Узгодженість достатня при значенні $W \geq 0,5$ [77].

А. П. Егоршин наголошує, що питома вага показників кінцевого результату діяльності персоналу підприємства (це, більшою мірою, економічні показники) повинна бути у розмірі не менше 0,5. У такому випадку сумарна питома вага показників соціальної результативності й ефективності діяльності персоналу має бути не більша 0,5. У такому разі може бути досягнутий паритет результатів економічного і соціального розвитку персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення скорегованих значень відсотків їх виконання на вагові коефіцієнти значимості:

$$П_i = Y_i \times B_i, \quad (1.11)$$

де $П_i$ – значення i -го часткового показника, бали;

B_i – ваговий коефіцієнт i -го часткового показника, частка.

4. Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірником досягнутих кінцевих результатів. Він розраховується як сума балів з приведенням до процентної шкали виміру (100 балів). Цим забезпечується порівнянність кількості і якості праці в управлінні. Формула розрахунку:

$$Кп = \frac{\sum_{i=1}^n П_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (1.12)$$

де $Кп$ – комплексний показник ефективності роботи персоналу, бали;

n – кількість часткових показників.

Діапазон значень $Кп$:

- менше 95 балів – управління персоналом підприємства незадовільне;
- 95–100 балів – управління персоналом підприємства задовільне, але не використані усі можливості;
- 100–105 балів та виконані всі часткові показники – управління персоналом підприємства добре;
- понад 105 балів – управління персоналом підприємства відмінне.

На перший погляд, чим вищий рівень адаптації персоналу до змін, тим вища якість управління персоналом, що, в свою чергу, повинно відтворюватись

у комплексному показнику Кп. Однак, слід мати на увазі, що забезпечення високого рівня адаптації вимагає витрат (навчання персоналу, заміна кадрів, збільшення винагороди, тощо). Отже, мова йде про ефективність забезпечення такої адаптації та збалансування соціальних і економічних інтересів в УП. Іншими словами, потрібно з'ясувати, до якого ступеня збільшення рівня адаптивності персоналу до змін призводить до покращення загального функціонування персоналу підприємства та сприяє підвищенню ефективності УП підприємства.

Для вирішення цієї задачі, на нашу думку, доцільно застосувати критерій Парето (Pareto optimum), який дозволяє визначити, чи покращують запропоновані певні зміни загальний стан певної економічної системи. Даний критерій застосовується під час рішення таких задач, коли покращення загального економічного стану досліджуваної системи означає покращення певних показників за умовою, що інші показники не погіршилися, а також, якщо реалізується композиційний (покроковий) підхід до побудови плану розвитку даної економічної системи, який враховує інтереси підсистем, з яких вона складається [3, с. 275-276].

Якщо інтерпретувати оптимальність за Парето до нашої проблематики дослідження, то на рис.1.5а показано точкою А умовно–початковий (вихідний) стан системи УП, яка складається із двох підсистем (керуюча підсистема Х, в якій формуються інтереси керівництва, і керована підсистема Y, в якій формуються інтереси найманих працівників). Покращити стан системи УП можуть тільки ті управлінські рішення, які приводять її в будь-яку точку, що належить заштрихованій зоні та на її межах (наприклад точки В, С, D). Рішення, яке позначено точкою Е, не задовольняє вимозі Парето, тому що значне задоволення інтересів керівництва досягається за допомогою зниження рівня задоволеності інтересів персоналу. Якщо накласти на приведений рисунок зону допустимих рішень, які характеризують реальні можливості функціонування системи УП під час СЗ у координатах: «Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства» (відображає інтереси

керуючої підсистеми, тобто керівників) і «Адаптивність персоналу до СЗ» (відображає інтереси керованої підсистеми, тобто найманих працівників) (див. рис. 1.5б), можна побачити, що максимальний діапазон можливого «покращення за Парето» – це лінія P_1P . Точки цієї лінії називаються ефективними точками, а у сукупності – множиною Парето або ефективною межею (термін визначено автором – В. Парето).

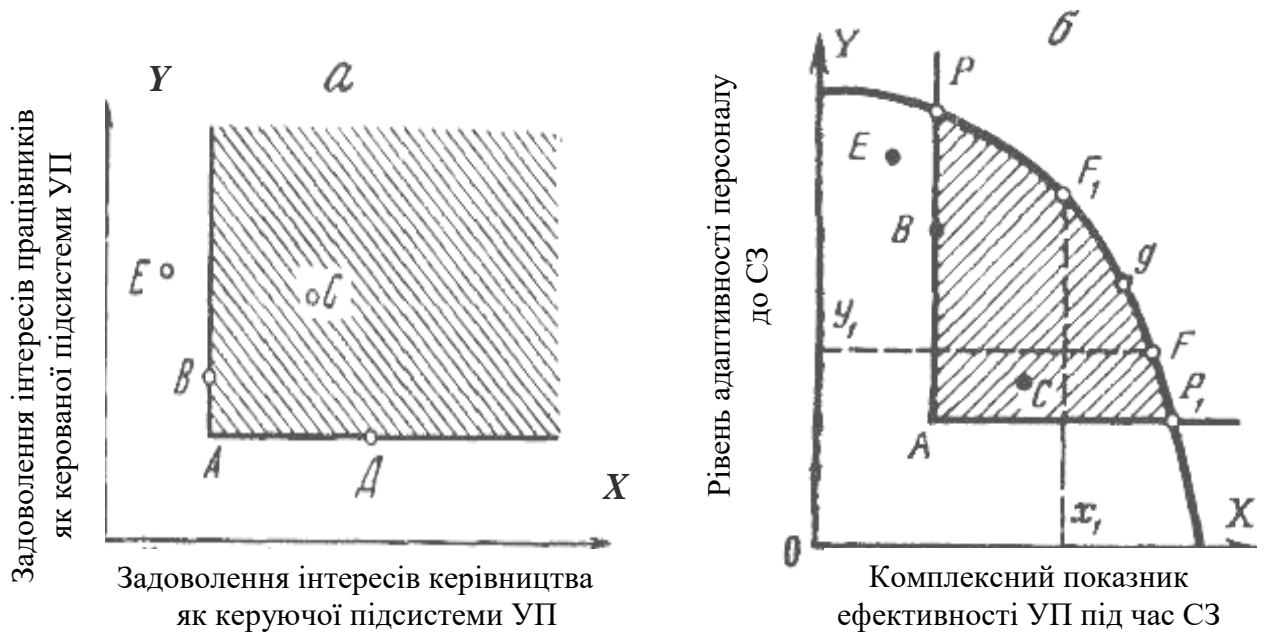


Рис.1.5. Графічна інтерпретація оцінки ефективності УАПСЗ на основі критерію Парето (Pareto optimum)

Джерело: [3, с. 276]

Точка P характеризує таку ситуацію, коли максимальна увага менеджменту підприємства (та кадрового менеджменту як його складової) спрямована на людський фактор, тобто на якість кадрового складу та задоволеність працівників умовами праці на підприємстві. Пріоритетні (ключові) показники, на яких концентрується увага керівництва – показники соціальної результативності (кваліфікаційний рівень працівників, професійний розвиток працівників, рівень мотивації до СЗ та ін.). Але, в цій ситуації витрати на персонал ще не виправдовуються (принаймні на даному етапі стратегічних перетворень), продуктивність та рентабельність персоналу низькі водночас із

низькою плинністю кадрів; економічний результат діяльності персоналу підприємства наразі не покращується, а, можливо, і погіршується (це залежить від складності стратегічних перетворень, які мусить реалізувати підприємство). Такий стан системи УП може свідчити, в кращому випадку, про те, що керівництво обрало стратегію інвестування в людський капітал із очікуванням «відкладеного» економічного ефекту, а в гіршому випадку – про занадто ліберальний стиль управління.

Точка P_1 – має місце протилежна ситуація в порівнянні із точкою P . А саме, керівництво приділяє максимальну увагу виробничо-економічним та фінансово-економічним показникам (дохід, прибуток, рентабельність персоналу, продуктивність персоналу та ін.) і мінімальну увагу людському фактору – якості та задоволеності кадрового складу. Плинність кадрів у цій ситуації дуже висока через жорсткий і виснажливий режим праці (подібно до Тейлоровської, так званої, системи «вижимання поту»). Високі показники продуктивності та рентабельності персоналу досягаються за допомогою інтенсивності та напруженості праці, а також авторитарних методів управління в сполученні із сприятливою для роботодавця ситуацією на ринку праці. Така стратегія менеджменту може бути ефективною на протязі обмеженого, відносно короткострокового часу. Зі зміною галузевої кон'юнктури ринку праці, що, в свою чергу, рано чи пізно буде обумовлено зміною макроекономічної ситуації, підприємство, яке обрало таку стратегію управління персоналом, навряд чи буде успішним та конкурентоспроможним, оскільки найновіші технології та найсучасніше обладнання без висококваліфікованого, правильно мотивованого та лояльного до фірми персоналу не здатні забезпечити успіх компанії.

Якщо x_1 та u_1 , відповідно, відображають максимальні значення підсистем X та Y при їх незалежному одна від одної функціонуванні, то відрізок $F1F$ множини Парето (недосяжний для кожної з цих підсистем окремо) зацікавлює їх у взаємодії і за термінологією Парето називається «ядром економічної системи». Чим тісніше пов'язані підсистеми (інтереси персоналу та

керівництва), тим менше різниці між «ефективною межею» PP_1 та «ядром економічної системи» F_1F , яке в нашому випадку є ядром (зоною) ефективності системи УАПСЗ. Чітка ідентифікація в координатах цієї зони дозволяє обрати єдиний найкращий план (програму) адаптації персоналу підприємства до СЗ – точка g . Слід зазначити, що можливими є певні відхилення вправо-вліво від точки g , але обов'язково тільки в межах відрізка F_1F , оскільки метою управління адаптацією персоналу до СЗ в кількісному вимірі є забезпечення значення комплексного показника ефективності УП підприємства K_n на рівні не менше 105 балів.

Підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ зображено на рисунку.



Рис. 1.6. Підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, вищевикладений підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ на основі синтезу відомих теоретико-методичні напрацювань: методу БОЕРО та критерію ефективності В. Парето надає можливість певного маневру (люфту) при розробці ефективної програми адаптації персоналу до СЗ, є найбільш доречним та адекватним відносно предмету даного дослідження.

Висновки до першого розділу

Розглянуто еволюцію наукових поглядів на значення праці людини та відповідних концепцій управління персоналом. Проаналізовано тлумачення терміну «управління» з позиції науковців різних галузей, що дало змогу виділити два аспекти даного поняття – забезпечення стабільності функціонування працівників або перехід персоналу підприємства з існуючого рівня на новий, більш відповідний стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Доведено, що саме на другому аспекті зосереджена увага такого напрямку менеджменту як управління змінами.

Розглянуто сутність понять «організаційні зміни» та «СЗ» в інтерпретації вітчизняних та закордонних вчених. Визначено, що головною відзнакою між цими поняттями є масштабність, терміновість та глибина, тобто на відміну від організаційних змін, що можуть відбуватися досить повільно й торкатися окремих складових частин організації, СЗ пов'язані з організаційною трансформацією, зачіпають масштабні, довгострокові проблемні питання в рамках всієї організації, під час вирішення яких відбувається зміна цінностей, прагнень та поведінки персоналу з одночасною зміною процесів, методів, стратегій та систем. Запропоновано авторське розуміння поняття «СЗ».

Вивчення низки наукових праць дозволило виявити, що проблема зниження ефективності УП під час проведення СЗ породжена низьким рівнем адаптивності до них працівників підприємства, опір змінам та слабкою узгодженістю методів управління з програмою проведення змін. Таким чином,

доведена необхідність пошуку шляхів вдосконалення управління адаптацією персоналу до СЗ.

Запропоновано тлумачення поняття «адаптивність персоналу до СЗ» як здатність працівників підприємства вчасно і свідомо включатись в процес реалізації СЗ і ефективно взаємодіяти згідно із програмою стратегічних перетворень. Визначено характер потреби в адаптації персоналу до СЗ у діяльності підприємства за допомогою поєднання трьох характеристик: рівня нестабільності, системи управління господарською діяльністю та типу змін у діяльності підприємства. Надано теоретичне обґрунтування управління адаптацією персоналу як складової загального процесу управління персоналом. Визначено поняття «управління адаптацією персоналу до СЗ» як цілеспрямований вплив на формування поведінки працівників підприємства та їх функціонування з метою забезпечення необхідного рівня їх адаптивності до цілей і завдань СЗ.

Виконано аналіз наукових поглядів на управління змінами в контексті форм і методів адаптації персоналу, що дало змогу визначити переваги та недоліки їх застосування в умовах господарювання вітчизняних підприємств, а також сформулювати принципи УАПСЗ. Визначено, що увага останніх наукових досліджень зосереджена на організаційно-психологічних аспектах управління змінами, де значна увага приділяється рекомендаціям щодо подолання опору змінам. Не применшуючи значущості попередніх наукових розробок відзначено, що проблеми діагностики готовності персоналу до СЗ і кількісний вимір рівня адаптивності працівників організації до необхідних перетворень потребують подальшого вирішення.

Визначені базові компоненти процесу АПСЗ, до яких належать сфера діяльності, розмір підприємства, тип організаційної культури, організаційна структура управління підприємством, поведінка та ставлення до змін робітників. Сфера діяльності визначає ступінь активності підприємства в провадженні змін. Розмір підприємства впливає на його мобільність і швидкість реагування на зміни в зовнішньому оточенні. Організаційна структура управління забезпечує

зміну існуючої системи зв'язку рівнів і функцій управління і, таким чином, може сприяти швидкій адаптації всього персоналу до СЗ. Поведінкова компонента проявляється в ставленні до змін працівників підприємства та стану взаємодії двох груп сил: сприяючих та протидіючих стратегічним змінам. Саме їх розташування певною мірою визначає рівень адаптивності персоналу до СЗ. Ці сили формуються під впливом низки факторів, дослідженню яких присвячені останні наукові праці вчених.

З'ясовано, що для виявлення факторів АПСЗ потрібно мати достатню базу даних, яка може бути отримана шляхом анкетування, опитування певної репрезентативної кількості працівників, задіяних в процесах трансформації підприємства. Обробка такої бази даних може бути здійснена за допомогою методів статистичного аналізу. Це допоможе не тільки визначити наявні фактори впливу та спрогнозувати рівень адаптивності персоналу до СЗ, а й виявити латентну форму ставлення персоналу організації до СЗ, що важливо для формування конструктивної поведінки працівників.

Обґрунтовано вибір показників, що характеризують АПСЗ та які можуть бути включені у комплексний показник ефективності УП підприємства.

Запропоновано підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ, який акумулює в собі відомі теоретико-методичні напрацювання: метод БОЕРО та критерій ефективності В. Парето (Pareto optimum), що дозволяє урівноважити інтереси керівників, як керуючої підсистеми УП та найманих працівників, як керованої підсистеми УП, а також оцінити роль кадрового менеджменту в покращенні показників діяльності підприємства під час реалізації СЗ.

Отримані в першому розділу результати опубліковано в працях [75–77, 84–88].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

2.1. Аналіз показників роботи персоналу підприємств будівельної галузі та виявлення проблем в управлінні персоналом під час упровадження стратегічних змін

Перетворення, які відбуваються в економіці України, наочно відображаються в діяльності підприємств будівельної галузі. Ця галузь є високозалежною від макросередовища та кон'юнктури інших ринків, рівень розвитку будівництва свідчить про економічний розвиток країни та рівень життя її населення. Фаза спаду й кризи в економіці насамперед відчувається саме в будівництві, тому що це вельми матеріаломістка галузь, яка потребує великих обсягів інвестицій та фінансування. У теперішній час рівень конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств і організацій залишається дуже низьким. Причинами такої ситуації можна назвати низку чинників: нестабільність економічного і політичного середовища, недосконала законодавча база, моральна та фізична зношеність основних засобів та інші. Але основна складність, що унеможлиблює розвиток будівельної галузі, на наш погляд, полягає в недосконалості механізму управління господарською діяльністю.

Вже тривалий час за умов ринкової трансформації ведуться активні пошуки форм і методів управління, адекватних змінам соціально-економічних відносин у будівельній галузі. Змінюється парадигма управління, що обумовлена змінами підходів до визначення місця і ролі працівників підприємства в забезпеченні його розвитку. Усе більша кількість керівників усвідомлює, що виживання і розвиток підприємства залежать не лише від його фінансового та виробничого потенціалу, а й, головною мірою, від кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал – це можливості будівельного підприємства не тільки в забезпеченні будівельного процесу необхідною кількістю та якістю робітників, а й в здатності до перспективного розвитку та якомога кращого забезпечення потреб споживачів. На думку таких відомих вітчизняних учених, як В. Анін, Е. Ванієва, Н. Верхоглядова, Ю. Орловська, І. Поповиченко, Ю. Пинда, Г. Рижакова, А. Чернявський, В. Шевченко та інших активізація і підвищення ефективності діяльності підприємства може бути досягнута, значною мірою, шляхом ефективного управління персоналом [89-101]. Практика успішних підприємств демонструє підвищення значущості персоналу, його знань, навиків і умінь в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Проте, на шляху вдосконалення управління персоналом будівельних підприємств не завжди враховуються специфіка та зміни, що відбуваються в галузі. Аналіз науково-методичної літератури, виконаний у 1 розділі дисертаційної роботи, демонструє, що серед сучасних наукових розробок немає науково-обґрунтованої методики управління адаптацією персоналу до змін у діяльності підприємств будівельної галузі. В зв'язку з цим безперечний науковий і практичний інтерес має вивчення соціально-економічних аспектів сучасного стану та розвитку праці персоналу будівельної галузі. Для цього скористаємось статистичними даними діяльності будівельних підприємств протягом 2003-2015 років.

Спочатку визначимо загальні тенденції розвитку галузі.

За даними Державної служби статистики України [102] кількість активних підприємств будівельної галузі становить 30083 суб'єктів господарювання (станом на 1 листопада 2015 року), що майже на 19 % більше чим у 2003 році, але на 27 % менше чим у 2010 році (коли кількість підприємств була найбільшою за часів незалежності України). У період 2003 – 2007 рр. будівельна галузь динамічно розвивалась, обсяг реалізованої продукції зростав (перевищення 100 % індексів обсягу реалізованої продукції, витрат на персонал, середньорічної чисельності працівників, що наведено на рис. 2.1).

Але протягом 2008-2009 рр. ситуація погіршала – відбулося значне скорочення обсягів будівництва та реалізації будівельної продукції, що було пов'язано зі світовою фінансово-економічною кризою. У період 2010-2012 рр. розвиток будівельної галузі поновився: збільшився обсяг прийняття в експлуатацію загальної площі житла, кількості збудованих квартир та досягнув максимальної позначки з часів незалежності України – 11217 тис. м² у 2013 р. Однак, у наступних роках обсяг виконаних будівельних робіт та реалізації продукції значно зменшився. Так, у 2015 року виконано будівельних робіт на суму 46990,3 млн. грн., що приблизно дорівнює обсягу 2010 р., тобто будівельна галузь відчуває кризу.

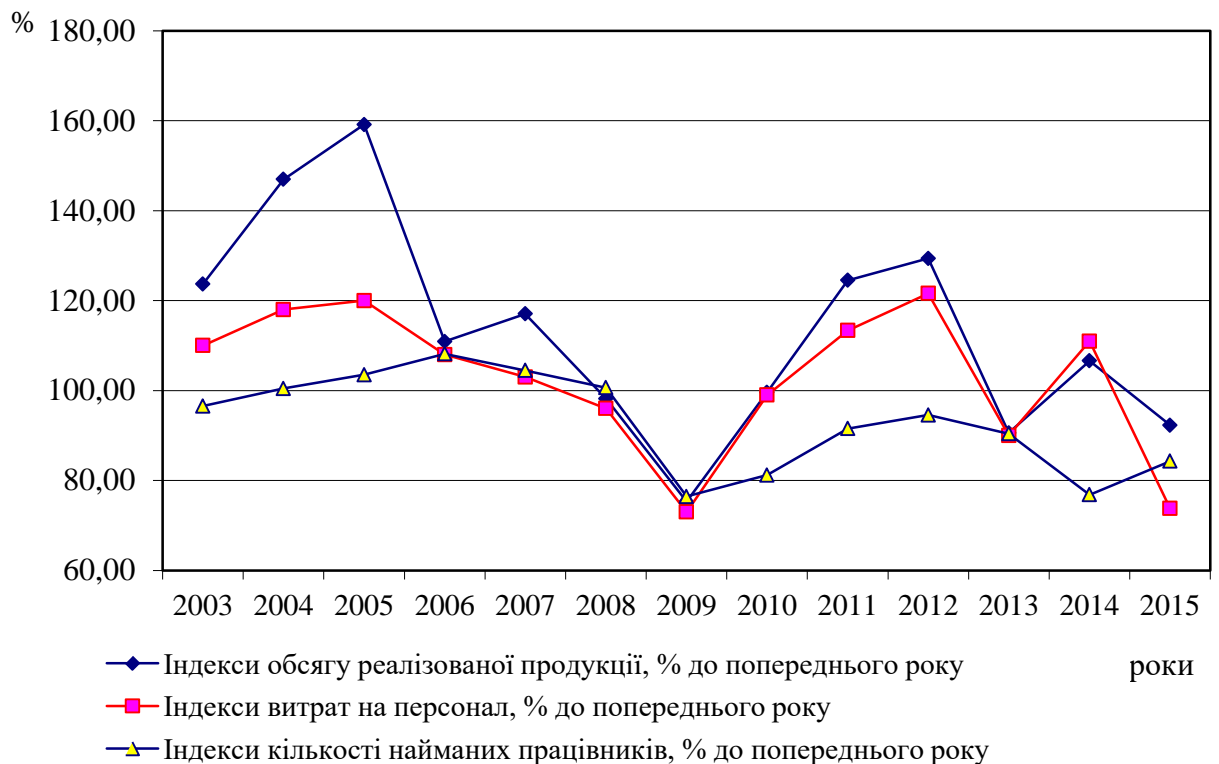


Рис. 2.1. Динаміка ключових показників розвитку будівельної галузі України

Джерело: розраховано автором за даними [102]

Далі виконаємо аналіз діяльності персоналу будівельної галузі.

З інформації, наведеної на рис. 2.1, чітко видно, що динаміка обсягів реалізованої продукції, чисельності найманих працівників та витрат на персонал має однакову тенденцію (за виключенням 2014, 2015 рр., коли

показники розраховуються без урахування працівників Автономної республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції). Витрати на персонал у 2014 році зросли у порівнянні з попереднім роком унаслідок зростання соціальних витрат (через введення нового податку – військового). Також, значна девальвація гривні в цей період певним чином впливала на зростання витрат на персонал у гривневому падінні реальної вартості національної валюти. Крім того, тривалий цикл будівництва та введення в експлуатацію житла позначається на особливостях формування операційних витрат будівельних підприємств (до яких належать витрати на персонал), що призводить до запізнілої реакції. Так, вже у 2015 році відбулося значне зниження витрат на персонал, що підтверджує взаємозалежність між витратами на персонал та кінцевим результатом діяльності підприємства – обсягом реалізованої продукції. В той же час, збільшення кількості найманих працівників можна пояснити міграцією внутрішньо-переміщених осіб з Донбасу. Існування зв'язку між витратами на персонал та кінцевими результатами діяльності обумовило появу різних, часто протилежних концепцій щодо управління працівниками. Наприклад, із позиції витратного підходу до управління, працівники розглядаються як ресурс виробничої системи, витрати на яких бажано мінімізувати. А з позиції ціннісно-орієнтованого підходу до управління працівника розглядають як особистість, яка має потреби, мотиви, цінності, стосунки, тобто як персону або у сукупності – персонал; витрати на персонал розглядаються як вкладення, інвестиції, які сприяють як ефективній роботі персоналу, так і ефективній діяльності підприємства. На наш погляд, саме ціннісно-орієнтований підхід до управління персоналом бажано застосовувати на підприємствах будівельної галузі. Такий підхід має за мету забезпечення не тільки економічної результативності роботи персоналу, а й соціальну результативність, що має велике значення при адаптації персоналу до СЗ.

Внаслідок того, що діяльність будівельних підприємств формується під впливом певних географічних, соціально-економічних та інших умов регіону, в

яких вони функціонують, необхідно досліджувати особливості саме цього регіону. У дисертаційній роботі в якості регіону дослідження була обрана Дніпропетровська область. Наступним кроком доцільно проаналізувати стан та динаміку показників праці, розраховавши економічні та соціальні показники діяльності персоналу (табл. 2.1, 2.2) за даними статистичної звітності будівельних підприємств Дніпропетровської області [Додаток А].

Станом на 2016 р. у Дніпропетровській області функціонує 2137 будівельних підприємств, в яких зайнято приблизно 20 тис. штатних працівників. За обсягом виконаних будівельних робіт область займає другу позицію після м. Києва.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності персоналу
будівельних підприємств Дніпропетровської області у 2003-2015 рр.**

Роки	Обсяг реалізованої будівельної продукції у розрахунку на 1 штат. робітника, тис. грн	Продуктивність праці, грн./час	Співвідношення темпів росту продуктивності праці до темпів росту заробітної плати
2003	98,70	59,10	–
2004	147,81	84,60	1,10
2005	151,08	86,29	0,77
2006	170,37	97,57	0,87
2007	255,85	143,42	1,13
2008	254,79	149,62	0,90
2009	270,10	197,42	1,76
2010	241,91	152,26	0,56
2011	305,27	178,31	0,93
2012	338,77	203,46	1,02
2013	371,54	223,28	1,05
2014	344,61	206,10	0,88
2015	435,42	251,75	0,97

Джерело: розраховано автором за даними [103]

За результатами розрахунку табл. 2.1, можна зробити висновок, що негативні тенденції розвитку будівельної галузі в країні відображаються також у показниках роботи персоналу Дніпропетровської області: у 2008, 2010 та 2014 рр. знизилися обсяги реалізованої продукції у розрахунку на одного працівника, а темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.2

Соціальні показники діяльності персоналу будівельних підприємств Дніпропетровської області у 2003-2015

Роки	Плинність кадрів,%	Абсентеїзм, %	Кількість працівників, які мають вищу освіту, % до середньооблікової чисельності	Кількість працівників, які навчалися нової професії, % до середньооблікової чисельності	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, % до середньооблікової чисельності	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, % до середньооблікової чисельності	Кількість працівників, яким установлено хоча б один із видів пільг, % до середньооблікової чисельності
2003	53,00	17,24	42,5	5,2	18,1	22,4	23
2004	54,20	14,28	41,4	5,9	5,3	23,8	24,6
2005	50,30	13,50	39,1	4,5	3,6	22,4	23,4
2006	49,61	13,56	38,2	4,4	4,4	дані відсутні	22,6
2007	51,13	12,12	38	4,3	4,6	23,2	24,3
2008	58,80	15,61	41,7	4,3	6,2	дані відсутні	дані відсутні
2009	52,15	30,90	43,4	2	4,2	26,5	27,9
2010	45,85	20,00	46,7	дані відсутні	дані відсутні	дані відсутні	дані відсутні
2011	47,13	13,75	43,3	1,8	3,1	28,4	29,2
2012	54,53	14,96	46,7	3,2	2,3	дані відсутні	дані відсутні
2013	54,22	14,71	47	4,8	3,2	27,4	28,1
2014	48,72	14,82	*	2	2,5	дані відсутні	дані відсутні
2015	60	11,08	*	*	*	28,9	23,5

*- дані відсутні внаслідок не проведення статистичного спостереження

Джерело: розраховано автором за даними [103]

За результатами розрахунку табл. 2.2, спостерігається дуже високий рівень плинності кадрів, наявність значних втрат робочого часу (абсентеїзм), незадовільні умови праці (протягом останніх 12 років приблизно чверть штатного персоналу працює в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам), низька увага розвитку працівників (скорочення кількості працівників, які навчалися нової професії та кількості працівників, що підвищували кваліфікацію, більше ніж у 2 рази). Таким чином, можна зробити висновок про низький рівень соціальної результативності праці персоналу будівельних підприємств.

В той же час, позитивною тенденцією є практично незмінна значна кількість працівників, які мають вищу освіту, що свідчить про якість персоналу. Тобто, будівельні підприємства Дніпропетровської області мають великий кадровий потенціал, який, на жаль, використовується не ефективно. Рівень матеріального стимулювання працівників досить низький, про що свідчить менший середній розмір заробітної плати персоналу будівельних підприємств Дніпропетровської області, чим загальногалузевий та, тим більш, у порівнянні з загальним показником за видами економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка середньомісячної заробітної плати
(у розрахунку на одного штатного працівника, грн.)**

Середньомісячна заробітна плата	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Усього за видами економічної діяльності	2250	2648	3041	3282	3480	4195
По будівельній галузі України	1770	2294	2543	2727	2860	3551
По будівельним підприємствам Дніпропетровської області	1611	2032	2278,7	2378,8	2499,2	3138

Джерело: [102,103]

Таким чином, за підсумком аналізу показників роботи персоналу будівельних підприємств протягом 2003-2015 рр. виявлено наступні негативні тенденції:

1. Функціонування будівельної галузі нестабільне. Починаючи з 2009 року зменшується кількість підприємств та чисельність найманих працівників.
2. Високий рівень плинності кадрів.
3. Низький рівень мотивації (матеріального стимулювання) працівників.
4. Незадовільні умови праці виробничого персоналу.
5. Незначна увага професійному розвитку працівників.
6. Наявність абсентеїзму.

Дані тенденції дають змогу висловити припущення, що у більшості будівельних підприємств Дніпропетровської області склалися несприятливі умови функціонування та розвитку персоналу. Кадровий потенціал використовується неефективно, працівники підприємства розглядаються як ресурс, а до управління персоналом застосовується переважно витратний, а не ціннісно-орієнтований підхід (що відповідає сучасним проблемам управління персоналом вітчизняних підприємств, які визначені у п. 1.1 дисертаційної роботи). У таких умовах проведення СЗ у діяльності підприємств, з одного боку, дуже необхідне, але, з іншого боку, досить складне, оскільки є ризик виникнення значного опору персоналу.

Показовою ситуацією, що сприяє масштабним змінам у підприємстві, є впровадження інновацій, тому окремий інтерес має дослідження стану інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі.

За даними Державної служби статистики України, протягом 2012–2015 рр. частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю складала приблизно 16–17 %, у тому числі технологічні інновації впроваджували близько 9,5 % підприємств, нетехнологічні – 8,6 % [102]. У Дніпропетровській області в 2014 р. інноваційно-активних підприємств було 109, що дорівнює 13,4 % від загальної кількості підприємств, а в 2015 р. їх частка зменшилась на 0,4 % [103].

Проте, в даних офіційної статистики наведені показники інноваційно-активних підприємств лише у галузях промисловості. За видами економічної діяльності інноваційна активність будівельних підприємств не наводиться (є

інформація лише про підприємства, що здійснюють діяльність у сфері архітектури і інжинірингу, технічних випробувань і досліджень). Отже, проаналізувати стан інноваційної діяльності в будівельних підприємствах по офіційній статистичній інформації не можливо.

Таким чином, виникає необхідність у проведенні практичного дослідження, яке спрямоване на вивчення особливостей проведення змін (в тому числі впровадження інновацій) у діяльності підприємств будівельної галузі. У фокусі нашого дослідження було 10 підприємств Дніпропетровської області. Блок-схема послідовності проведення дослідження наведена на рис 2.2.

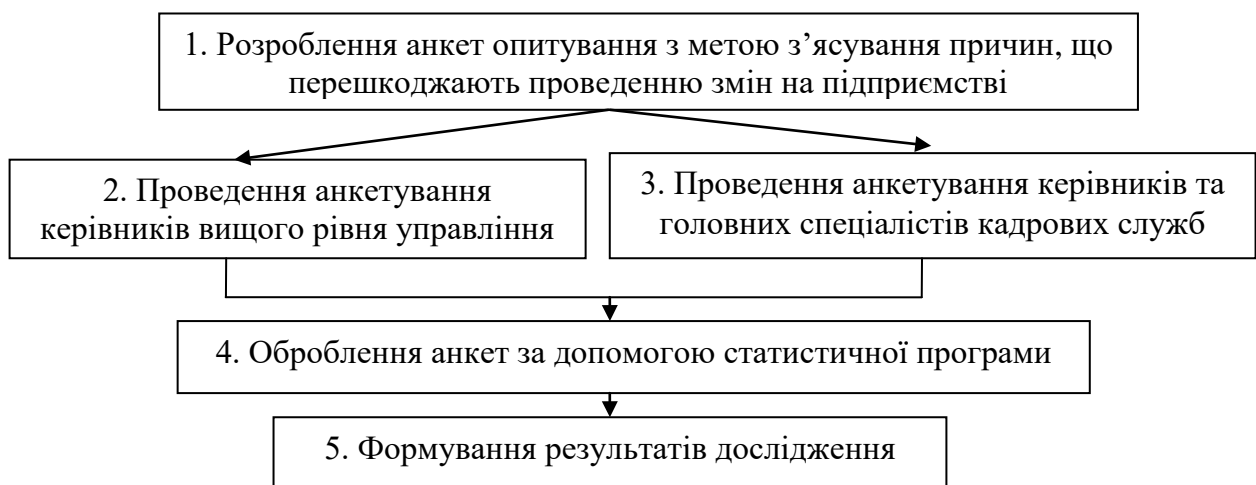


Рис. 2.2 Блок-схема проведення дослідження з виявлення причин, що перешкоджають проведенню змін на підприємстві

Джерело: розроблено автором

У табл. 2.4 за результатами проведеного анкетування керівників вищого рівня управління наведено перелік найвагоміших причин, які суттєво перешкоджали проведенню змін у діяльності підприємства. Необхідно взяти до уваги, що ці результати оцінені за вибіркою підприємств Дніпропетровської області. Ситуація може дещо відрізнятися на рівні регіону, окремого підприємства, а також із огляду на те, що перелік і значущість факторів, які перешкоджають успішній адаптації персоналу до СЗ може залежати від середнього віку працівників, розміру підприємства та типу організаційної культури.

Перелік причин, які перешкоджали проведенню змін
(за результатами опитування керівників підприємств будівельної галузі
за період 2012–2015 рр., %)

<i>Немає вагомих причин упроваджувати зміни на підприємстві</i>	26,4
<i>у тому числі через:</i>	
Низький попит на інновації на ринку	6,0
Попередні невдалі інновації	5,9
Низький рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку	5,0
Відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій	9,5
<i>Можливому впровадженню змін перешкоджають вагомі чинники</i>	73,6
<i>у тому числі:</i>	
Відсутність коштів у межах підприємства	41,4
Занадто велика конкуренція на ринку	5,8
Невизначений попит на інноваційні ідеї	4,7
Низька обізнаність методів управління змінами	5,1
Низький рівень мотивації робітників	6,4
Негативне відношення працівників до змін, опір перетворенням	10,2

Джерело: результати анкетування (Додаток Б)

Результати дослідження виявили спільні проблеми для всіх обстежених підприємств:

1. Нестабільний економічний стан і обмеженість фінансових ресурсів не дозволяє активно здійснювати перетворення. У більшості випадків на підприємствах упроваджуються невеликі, локальні зміни, які не потребують серйозного опрацювання.

2. Відсутність розмежування діяльності з впровадження змін та поточної праці. За відповідями керівників більшості підприємств розроблення та впровадження СЗ в діяльності не розглядалися як інновація, а сприймалися як частина повсякденної праці.

3. В організаційних структурах управління більшості обстежених підприємств відсутній аналітичний центр, який відповідає за адаптацію персоналу організації до впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

4. Недостатній рівень знань технологій управління змінами. Не зважаючи на те, що всі керівники підприємств мають високий рівень

кваліфікації, досвід управлінської роботи, в той же час, при розробленні та реалізації планів розвитку підприємства застосовуються традиційні, характерні для стабільних умов підходи до управління.

5. Низький рівень мотивації робітників, що в значній мірі залежить від стану та якості кадрового менеджменту. Наприклад, тільки в одному із досліджуваних підприємств була розроблена кадрова стратегія, «спрямована на залучення й утримання грамотних, відповідальних та ініціативних працівників». Інша частина підприємств проводить роботу з управління персоналом фрагментарно: розробляються програми стимулювання персоналу, оцінки роботи і професійного розвитку.

Таким чином, із шести вагомих чинників, що перешкоджають можливому впровадженню змін на підприємствах Дніпропетровської області (табл. 2.4), три останні, що складають половину, повністю залежать від підходів та методів управління персоналом, тобто їх можливо усунути за допомогою управлінських заходів, які спрямовані на певні категорії персоналу.

Більш детально виявити проблеми, які пов'язані з роботою персоналу, допомогло анкетування керівників та головних спеціалістів кадрових служб. За результатами проведеного анкетування з'ясовано, що протягом 2012–2015 рр. під час впровадження масштабних змін на підприємстві головними проблемами у роботі персоналу були [104]:

- зниження ефективності праці, внаслідок нерозуміння цілей та сутності змін (відзначили 78 % керівників);
- зниження мотивації, незадоволеність заробітком (65 %);
- низькі лідерські якості керівників виробничого персоналу (64 %);
- опір працівників (як у відкритій, так і прихованій формі) через необхідність виконання нових функцій, перевантажень у роботі (58 %).

Слід зазначити, що виявлені проблеми характерні не тільки для підприємств будівельної галузі Дніпропетровської області. Наприклад, дослідження О. Ю. Гусевої, що виконане на базі анкетування менеджерів

компаній Донецької області, стосовно аналізу проблем управління стратегічними змінами [105], показало досить схожі результати.

Таким чином, проведене обстеження підтвердило необхідність у розробленні науково-обґрунтованого методичного забезпечення управління адаптацією персоналу до стратегічних змін, через те, що традиційні підходи (які застосовуються в умовах стабільної роботи) до управління організацією в цілому і персоналом зокрема, втрачають свою ефективність у сучасних реаліях.

Для виявлення принципів відмінностей у цих підходах проведемо порівняння процесів управління персоналом в стабільних (незмінних) умовах роботи і в умовах СЗ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика процесу управління персоналом в умовах стабільної роботи і в умовах проведення СЗ

Період проведення СЗ	Період стабільної роботи
Тип процесу	
дискретний	безперервний
Цільова орієнтація	
перехід працівників на новий рівень, який відповідає вимогам корпоративної стратегії і загальним умовам розвитку бізнесу	підтримка звичної виробничої поведінки персоналу, яка забезпечує досягнення цілей підрозділу та організації
Часова орієнтація	
ціль досягається зі значним часовим лагом	ціль досягається у реальному поточному масштабі діяльності
Вірогідність ризику зниження ефективності роботи персоналу	
відповідна до типу СЗ і обернено пропорційна готовності до них персоналу	мінімальна
Розподіл повноважень і ролей	
змінюється	закріплюється
Виробнича поведінка, компетенції	
змінюється у зв'язку зі зміною функцій, посадових обов'язків, стосунків між працівниками	практично не змінюється; базуються на встановлених нормах, стандартах, посадових обов'язках, стосунках
Мотивація	
оцінка і винагорода працівників більшою мірою орієнтовані на досягнення нового рівня (майбутній період)	оцінка і винагорода працівників орієнтовані на результати фактично виконаної роботи (за минулий період)
Конфліктність	
можливі конфлікти, внаслідок неузгодженості нових і старих методів роботи, зміни пріоритетів, інтересів різних категорій працівників	конфліктні ситуації виникають рідко, оскільки методи роботи звичні, стандартні.

Джерело: [74, с.395] доповнено автором

Як видно з табл. 2.5, період проведення СЗ за всіма порівнюваними параметрами значно відрізняється від періоду стабільної роботи підприємства, отже досить складно застосовувати однакові підходи до побудови системи управління персоналом у обох описаних умовах. Управління персоналом в умовах проведення СЗ передбачає такий вплив на працівників, мета якого – забезпечення готовності працівників своєчасно вийти на заданий (новий) рівень результативності праці та підтримання організаційної культури. Адаптація персоналу до СЗ у діяльності підприємства в значній мірі залежить від таких якостей, які дозволяють ефективно функціонувати і взаємодіяти працівникам організації відповідно до цілей і завдань СЗ. Ці якості можуть формуватися під впливом низки факторів, виявленню й вимірюванню яких присвячений наступний етап дисертаційної роботи.

2.2. Виявлення, класифікація та вимірювання факторів адаптації персоналу до стратегічних змін

Здатність працівників пристосовуватися до СЗ, які відбуваються у діяльності підприємства, формується під впливом багатьох факторів, виявлення і класифікація яких є предметом дослідження багатьох учених.

Так, один із визнаних фахівців у галузі організаційної культури та організаційного розвитку, Е. Шейн у праці [106] висловлює думку, що фактори, які визначають формування організаційної культури (а значить і можуть «відповідати» за адаптацію працівників до змін. *Припущено автором – Ш.Н*) поділяються на первинні та вторинні. Перша група факторів охоплює особливості стилю, манери поведінки і ставлення до праці керівників, а також критеріальні бази відбору, призначення, просування й заохочення працівників. До групи вторинних факторів належать: структура організації, система передачі інформації, організаційні процедури, філософія поведінки та ін.

Вчені радянської школи управління Н. І. Лапін, А. І. Пригожин, Ю. Л. Неймер у низці досліджень [70, 71], присвячених інноваційним процесам,

відзначають різні соціальні явища, що виступають в якості факторів, які здійснюють стимулюючий або гальмівний вплив. Найважливішими серед цих факторів називаються:

- очікування керівників вищого рівня;
- кваліфікація працівників, які беруть участь у кожній стадії інноваційного процесу та їх ставлення до даного нововведення;
- згуртованість керівного ядра організації;
- спрямування на досягнення загальних цілей;
- характеристики особистості керівника організації (вік, стаж роботи в організації, рівень кваліфікації та загальної культури, авторитет у зовнішньому і внутрішньому середовищі);
- характер інноваційної ситуації та ін.

У науковій літературі, присвяченій питанням управління змінами [9, 10, 15, 107–111] пропонується оцінювати такі якості робітників як професійно-кваліфікаційний рівень, соціально-психологічні особливості; параметри взаємодії керівників і підлеглих. Крім цього, важливе значення має характер СЗ, ступінь зміни матеріально-технічної бази, умови праці та організації виробництва, стимулювання нововведень і інші.

У працях учених [112–114] запропоновано класифікувати фактори, які впливають на адаптацію персоналу в організації за ознаками:

- можливість управління чинниками;
- сила впливу на процес адаптації;
- міра об'єктивності;
- джерело виникнення;
- частота прояву та інші.

У праці О. О. Ромахової та А. Анани [115] досліджено фактори, що спричиняють СЗ у поведінці організації. Автори пропонують їх поділ на зовнішні та внутрішні. Цікавою є думка, що зовнішні та внутрішні фактори (до останніх автори відносять групи організаційно-адміністративних, технологічних, економічних та соціальних факторів), впливають на формування

інтересів вищого та низових рівнів керівництва. Зазначено, що «выбор и реализация стратегий неизбежно вызывают противоречие интересов и подходов к управлению у представителей руководства и руководителей структурных подразделений других уровней организации. Здесь требуется обеспечение сочетания интересов администрации и структурных руководителей для обеспечения необходимого планомерного процесса стратегических изменений, согласование решений в сфере реализации стратегии, управления материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами...» [115, с. 196].

У статті О. В. Милехиної та І. Б. Адова [116] запропоновано поділити фактори успішної адаптації персоналу до організаційних змін на три групи: соціальні фактори, особистісні фактори та індивідуально-психологічні. Наведено характеристики кожної групи факторів, згідно яких зрозуміло, що вони відтворюють якості та стан працівника, але не характеризують рівень організації кадрової роботи, мотивацію та стосунки у колективі, тобто ті аспекти, які залежать від управління.

Ми вважаємо, що класифікація факторів адаптації персоналу до СЗ повинна відображати як особистісні (індивідуальні) характеристики робітника, так і вплив кадрового менеджменту на їх формування. Аргументами на користь цієї думки є наступні міркування. Готовність персоналу до змін залежить не тільки від особистісних якостей працівників, а й значною мірою від форм і методів роботи з персоналом. Діяльність менеджерів спрямована на створення найбільш сприятливих умов праці, які забезпечують ефективну роботу персоналу, сприяють розкриттю потенціалу людини та забезпечують синергетичний ефект колективної праці. Саме тому фактори, які впливають на процес, терміни і результат адаптації персоналу підприємств будівельної галузі до проведення СЗ (або скорочено фактори АПСЗ) логічно згрупувати за ступенем впливу кадрового менеджменту (або тих керівників, які мають повноваження здійснювати вплив на працівників). У табл. 2.6. запропоновано авторський підхід до класифікації факторів АПСЗ.

Класифікація факторів АПСЗ

Фактори, на які кадровий менеджмент впливає повністю або частково	Фактори, на які кадровий менеджмент впливає опосередковано або не впливає
<p style="text-align: center;"><i>Фактори «Індивідуальні характеристики працівника»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вік, стать, стаж роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень, категорія працівника; 2. Ділові якості: активність в роботі, впевненість у собі, відповідальність за працю, ставлення до змін; 3. Досвід участі в процесі проведення організаційних змін. 	<p style="text-align: center;"><i>Фактори загального стану підприємства</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень інноваційної активності; 2. Загальний фінансовий стан; 3. Кошти, що виділяються на фінансування кадрової роботи: підбір, навчання, винагорода персоналу, тощо.
<p style="text-align: center;"><i>Адміністративні фактори</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політика керівництва (ставлення до працівників, рівень формалізації праці – бюрократизм); 2. Умови праці, обладнання робочого місця; 3. Наявність кар'єрного зростання, навчання за рахунок підприємства. 4. Наявність пільг: медичне страхування, безкоштовні путівки, персональні подарунки, призи, пріоритет при плануванні відпустки, участь в управлінні підприємством. 	
<p style="text-align: center;"><i>Економічні фактори</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система оплати праці (заробіток, премії); 2. Додаткові матеріальні пільги, участь у розподілі прибутку. 	<p style="text-align: center;"><i>Ринкові фактори</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність спеціалістів необхідного рівня на ринку праці; 2. Якість кадрової роботи у конкурентів; 3. Рівень заробітної платні та системи стимулювання праці у конкурентів.
<p style="text-align: center;"><i>Організаційно-управлінські фактори</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стиль керівництва (формулювання цілі та сутності змін, чіткість постановки задачі; участь підлеглих у прийнятті рішень, рівень надання самостійності робітнику у прийнятті рішень, лідерські якості керівника); 2. Соціально-психологічний клімат (стосунки у колективі, довіра робітників до керівника); 3. Методи управління; 4. Регламентация праці (наявність та якість посадових інструкцій); 5. Організація роботи (розподіл обов'язків, обсягів роботи); 6. Інформаційне забезпечення праці. 	

Джерело: розроблено автором

В рамках дисертаційного дослідження групи факторів АПСЗ, які не знаходяться у зоні впливу та відповідальності кадрового менеджменту (тобто, другий стовпчик табл. 2.6) розглядати не будемо, оскільки фактично кадровий менеджмент підприємства не має змоги суттєво впливати на ці фактори або контролювати їх. Натомість групи факторів, які повністю або частково залежать від кадрового менеджменту, розглянемо більш докладно.

Заслуговує на увагу питання, якою є «вага» і, відповідно, вплив кожного фактора на готовність працівника до змін, чи є значимі відмінності в цих «вагах» у різних категорій працівників; чи впливає корпоративна культура, розмір підприємства на їх склад. У п. 1.3 дисертації йшлося про необхідність дослідження реакції працівників підприємства на проведення перетворень. Загально поширений метод такого дослідження – «аналіз поля сил», метою якого є розташування сил, які сприяють або протидіють змінам. Однак, до сьогодення повною мірою не вирішена задача виявлення і вимірювання таких сил з боку персоналу підприємства.

Нами було зроблено припущення, що локалізація двох груп сил (або факторів, які формують ці сили) та їх величина може змінюватися як на різних ієрархічних рівнях самого підприємства (або у різних категоріях персоналу), так і мати розбіжності на підприємствах різного розміру (за кількістю працюючих людей) та із різним типом організаційної культури. Далі дослідимо, чи підтвердиться це припущення.

Спочатку виявимо найбільш вагомі для різних категорій персоналу фактори, які впливають на процес адаптації персону до СЗ в діяльності підприємств будівельної галузі. Для вирішення цього завдання може бути застосований метод анкетування. У Додатку В наведена анкета, яка розроблена автором на підставі опрацювання літератури [26, 117–120], до її складу входять питання за наступними напрямками дослідження:

- виявлення ставлення робітників до СЗ (нововведень);
- визначення факторів, які активують участь робітників в організаційних перетвореннях;
- визначення причин негативного ставлення до змін;
- оцінювання рівня організації праці на підприємстві;
- виявлення ставлення до виконання завдань;
- визначення причин незадоволеності роботою на підприємстві;
- виявлення найвагоміших стимулів праці.

Респондентам було запропоновано обрати по три найбільш важливих чинника із наведеного списку та проранжувати їх у порядку зменшення значимості, або запропонувати свій варіант відповіді. Таким чином, було виявлено, які саме фактори створюють необхідні умови для роботи та можуть стимулювати до активної участі у проведенні СЗ на підприємстві, а які створюють незадоволеність працею та негативне відношення до змін на думку працівників. Перша група факторів сприяє адаптації персоналу до СЗ, а друга група протидіє. Їх загальний перелік наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори АПСЗ (на прикладі підприємств будівельної галузі)

Фактори, які сприяють АПСЗ	Фактори, які протидіють АПСЗ
Чітко поставлені керівництвом задачі; Наявність посадової інструкції; Покращення обладнання робочого місця; Підвищення кваліфікації; Можливість самостійно приймати рішення; Відсутність конфліктів у колективі; Підвищення на посаді; Персональні подарунки, призи; Медичне страхування; Отримання безкоштовної путівки; Надбавка до заробітка, або підвищення заробітної плати; Премія; Пріоритет при планування відпустки; Навчання за рахунок підприємства; Право голосу при прийнятті рішень; Надання додаткових пільг; Участь у розподілу прибутку; Участь в управлінні підприємством; Почуття відповідальності за роботу; Схвалення та підтримка вищого керівництва; Лідерські якості керівника; Отримання додаткової освіти.	Незадовільні умови праці; Невпевненість у стабільності роботи; Незадоволення заробітком; Незадоволення політикою керівництва, методами управління; Паперова тяганина (бюрократизм); Незадоволення стосунками на підприємстві; Недостатнє пояснення цілі та сутності змін; Підвищення обсягів робіт (поява нових обов'язків); Занепокоєння міцністю свого становища; Недостатня впевненість у власних силах; Недостатній рівень освіти; Негативне ставлення до будь яких нововведень (змін); Відсутність довіри до керівництва; Втомленість від змін; Попередній невдалий досвід змін; Низькі лідерські якості керівника; Неefективні комунікації; Відсутність повноважень і ресурсів.

Джерело: визначено автором

Як було зазначено раніше (табл. 1.3), розмір підприємства є одним із важливих параметрів, що визначає тип організаційної культури. В свою чергу, саме організаційна культура формує поведінку та стосунки між працівниками на підприємстві і, таким чином, впливає на рівень адаптивності персоналу до змін. Перелік факторів АПСЗ визначено за вибіркою підприємств будівельної галузі Дніпропетровської області. Ситуація може дещо відрізнятись на рівні регіону, окремого підприємства, а також з огляду на особливості роботи, передісторію підприємства та тип організаційної культури, але методологія виявлення цих факторів універсальна.

Згідно дослідження С. Ханді [54,121], різні типи культури організації мають різну міру адаптації працівників до змін, що обумовлює існування так би мовити «сприятливих і несприятливих» типів культури для проведення СЗ на підприємстві. Саме тому, виявлення факторів АПСЗ на різних за розміром підприємствах дозволить ідентифікувати тип організаційної культури та визначити, чи сприятливий він для успішної адаптації персоналу до СЗ.

Підрахунок кількості відповідей у процентному відношенні дозволив виявити найбільш важливі фактори адаптації до СЗ для працівників різних категорій: керівників підрозділів або відділів, спеціалістів та робітників. Далі (у табл. 2.8–2.10) наведено перелік таких факторів у порядку зниження їх значущості для великих, середніх та малих за кількістю працівників підприємств (фактори, частота відповідей яких менша 30 % не наведені).

Ознака «розмір підприємства» обрана для спрощення дослідження відмінностей реакції персоналу на проведення СЗ на різних підприємств будівельної галузі. Варто зазначити, що за термінологією Державної служби статистики України [102], великі підприємства – це суб'єкти господарювання у яких середня кількість працівників протягом календарного року перевищує 250 осіб; малі підприємства – це суб'єкти господарювання, у яких середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб. У такому випадку, середніми можна вважати ті підприємства, у яких середня кількість працівників за календарний рік становить від 50 до 250 осіб.

**Порівняльний розподіл факторів АПСЗ на
великих підприємствах будівельної галузі, % працівників**

Фактори, які сприяють АПСЗ	% працівників	Фактори, які протидіють АПСЗ	% працівників
1	2	3	4
Керівники підрозділів або відділів			
Підвищення заробітної плати	94,7	Незадоволеність заробітком	78,9
		Незадоволеність стосунками на підприємстві	64
Чітко поставлені задачі	73,7	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	63,2
Покращення обладнання робочого місця	68,4	Невпевненість у власних можливостях	50,5
Своєчасність та повнота інформації про роботу	57,9	Поява нових обов'язків	47,4
Премія	57,9	Низькі лідерські якості керівництва	47,4
Схвалення і підтримка вищого керівництва	52,6	Неефективні комунікації	42,1
Лідерські якості керівництва	52,6	Бюрократизм	42,1
Можливість самостійно приймати рішення	47,4	Відсутність довіри до керівництва	36,8
Підвищення на посаді	42,1		
Отримання безкоштовної путівки	42,1		
Підвищення кваліфікації	36,8		
Відсутність конфліктів у колективі			
Медичне страхування	30		
Спеціалісти			
Підвищення заробітної плати	96,8	Незадоволеність заробітком	82,3
Чітко поставлені керівництвом задачі	83,9	Негативне відношення до нововведень	60
Своєчасність та повнота інформації про роботу	54,8	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	58,1
Лідерські якості керівництва	54,8	Неефективні комунікації	45,2
Премія	53,2	Низькі лідерські якості керівництва	45,2
Покращення обладнання робочого місця	51,6	Занепокоєння міцністю свого становища, невпевненість у стабільності праці	48,4%
Медичне страхування	50,2	Бюрократизм	41,9
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	48,4	Поява нових обов'язків	38,7
Підвищення на посаді	48,4	Відсутність довіри до керівництва	32,3
Почуття відповідальності за роботу	48,4	Конфліктність в колективі	32
Отримання безкоштовної путівки	41,9	Попередній невдалий досвід змін	32

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Можливість самостійно приймати рішення, право голосу при прийнятті рішень	37,1		
Відсутність конфліктів у колективі	37,1		
Можливість додаткової освіти	35,5		
Робітники			
Підвищення заробітної плати	94,2	Незадоволеність заробітком	88,3
Покращення обладнання робочого місця	77,7	Незадоволеність умовами праці	62,6
Своєчасність та повнота інформації про роботу	68,7	Низькі лідерські якості керівництва	61,2
Премія	64,1	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	48,5
Чітко поставлені задачі	58,3	Підвищення обсягів робіт	48,5
Надання додаткових пільг	48,5	Відсутність довіри до керівництва	41,7
Отримання безкоштовної путівки	44,7	Конфліктність в колективі	39
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	39,8	Неефективні комунікації	33
Відсутність конфліктів у колективі	39,8		
Лідерські якості керівництва	38,8		
Схвалення і підтримка вищого керівництва	39,1		
Можливість самостійно приймати рішення	30,1		

Джерело: підраховано автором

Таблиця 2.9

**Порівняльний розподіл факторів АПСЗ на середніх підприємствах
будівельної галузі, % працівників**

Фактори, які сприяють АПСЗ	% працівників	Фактори, які протидіють АПСЗ	% працівників
1	2	3	4
Керівники підрозділів або відділів			
Підвищення заробітної плати	90	Невпевненість у стабільній роботі	70
Покращення обладнання робочого місця	80	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	50
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	80	Незадоволеність стосунками на підприємстві	50
Медичне страхування	80	Незадоволеність заробітком	40
Чітко поставлені задачі	70	Поява нових обов'язків	40
Відсутність конфліктів у колективі	70	Незадоволеність умовами праці	40
Можливість самостійно приймати рішення	60	Незадоволеність методами управління	40
Участь в управлінні підприємством	50	Бюрократизм	40
Отримання безкоштовної путівки	50	Втомленість від змін	40

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Лідерські якості керівництва	40	Неефективне керівництво	30
премія	30	Нестабільна робота, простої	30
Своєчасність та повнота інформації про роботу	30		
Спеціалісти			
Своєчасність та повнота інформації про роботу	100	Незадоволеність заробітком	80
Підвищення заробітної плати	80	Незадоволеність політикою керівництва	60
Можливість самостійно приймати рішення	80	Занепокоєння міцністю свого становища	40
Чітко поставлені керівництвом задачі	60	Бюрократизм	40
Лідерські якості керівництва	60	Втомленість від змін	40
Пріоритет при плануванні відпустки	60	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	40
Підвищення на посаді	60	Невпевненість у власних можливостях,	40
Премія	40		
Покращення обладнання робочого місця	40		
Почуття відповідальності за роботу	40		
Медичне страхування	30		
Схвалення і підтримка вищого керівництва	40		
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	30		
Робітники			
Підвищення заробітної плати	100	Незадоволеність заробітком	86,7
Покращення обладнання робочого місця	93,3	Незадоволеність відносинами на підприємстві	85
Своєчасність та повнота інформації про роботу	86,7	Незадоволеність умовами праці	80
Лідерські якості керівництва	86,7	Збільшення обсягів робіт	80
Премія	80	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	60
Чітко поставлені задачі	80	Попередній невдалий досвід	59,2
Надання додаткових пільг	66,7	Відсутність довіри до керівництва	51
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	60	Нестача інвентарю, спецодягу	60
Відсутність конфліктів у колективі	60	Невпевненість у стабільній роботі	46,7
Схвалення і підтримка вищого керівництва	53,3	Відсутність сучасного обладнання, техніки	40

1	2	3	4
Можливість самостійно приймати рішення	46,7		
Медичне страхування	46,7		
Отримання безкоштовної путівки	40		
Підвищення на посаді	33,3		
Участь у розподілу прибутку	33,3		

Джерело: підраховано автором

Таблиця 2.10

**Порівняльний розподіл факторів АПСЗ на малих підприємствах
будівельної галузі, % працівників**

Фактори, які сприяють АПСЗ	% працівників	Фактори, які протидіють АПСЗ	% працівників
1	2	3	4
Керівники підрозділів або відділів			
Підвищення заробітної плати	75	Незадоволеність заробітком	50
Надання додаткових пільг	75	Попередній невдалий досвід змін	50
Підвищення на посаді	75	Незадоволеність політикою, методами керівництва	50
Участь в управлінні підприємством	50	Невпевненість у стабільності роботи	50
Схвалення і підтримка вищого керівництва	50	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	30
Участь у розподілу прибутку	50		
Спеціалісти			
Підвищення заробітної плати	90	Незадоволеність заробітком	86,7
Участь у розподілу прибутку	80	Невпевненість у стабільній роботі	70
Чітко поставлені керівництвом задачі	80	Занепокоєння міцністю свого становища	69
		Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	63,3
Своєчасність та повнота інформації про роботу	80	Незадоволеність методами управління	56,7
Покращення обладнання робочого місця	76,7		
Премія	70,0		
Лідерські якості керівництва	53,3		
Можливість самостійно приймати рішення	46,7		
Підвищення на посаді	43,3		
Надання додаткових пільг	43,3		
Наявність посадової інструкції	33,3		
Підвищення кваліфікації	33,3		
Робітники			
Підвищення заробітної плати	100	Незадоволеність заробітком	98,5

Продовження табл.2.10

1	2	3	4
Премія	95,8	Незадоволеність умовами праці	79,2
Покращення обладнання робочого місця	79,2	Незадоволеність політикою керівництва, методами управління	66,7
Своєчасність та повнота інформації про роботу	79,2	Низький рівень відповідальності за роботу	60,7
Підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта)	79,2	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	52
Чітко поставлені задачі	62,5	Збільшення обсягів робіт	37,5
Надання додаткових пільг	58,3		
Лідерські якості керівництва	58,3		
Наявність посадової інструкції	54,2		
Можливість самостійно приймати рішення	41,7		
Персональні подарунки	33,3		
Схвалення і підтримка вищого керівництва	30		

Джерело: підраховано автором

Аналізуючи дані, наведені в трьох попередніх таблицях, визначимо які фактори (протидіючі та сприяючі процесу адаптації персоналу до СЗ) спільні, тобто однаково важливі для персоналу вітчизняних підприємств будівельної галузі незалежно від їх розміру.

До групи факторів, які протидіють успішній АПСЗ належать:

- 1) незадоволеність заробітком;
- 2) недостатнє пояснення цілі та сутності змін;
- 3) відсутність довіри до керівництва, незадоволеність політикою керівництва, незадоволеність методами управління;
- 4) страх перед невідомим (невпевненість у власних можливостях або невпевненість у стабільності роботи).

Якщо застосовувати класифікацію основних мотивів опору перетворенням, запропоновану В. П. Сладкевічем [122, с. 157], то на першому місці – економічний мотив, пов'язаний із незадоволенням заробітної платою; на другому місці – організаційні мотиви, пов'язані з незрозумілою постановкою цілі та сутності СЗ; на третьому місці соціально-політичні мотиви – відсутність довіри до керівництва, незадоволеність політикою керівництва, незадоволеність

методами управління; на четвертому місці – особисті мотиви, пов'язані з психологічними особливостями працівників.

Виявлено, що загальним для усіх опитаних працівників підприємств негативним чинником, який гальмує їх активність і участь у СЗ, є незадоволення заробітною платою. Це цілком передбачена і зрозуміла причина, оскільки в умовах фінансової нестабільності, збитковості діяльності вище керівництво скорочує витрати, у тому числі на заробітну плату персоналу. Для вітчизняних підприємств це одна з головних причин негативного ставлення персоналу до змін, особливо коли існує велика розбіжність у доходах власників і найнятих робітників, а винагорода слабко корелює із результатом праці. Проте економічні мотиви опору змінам існують навіть в тих випадках, коли працівники задоволені заробітною платою. Це пов'язано з потенційною загрозою втратити дохід, пільги, положення та ін. [122]. Ще Г. Герцберг у своїх дослідження [4] довів, що заробітна плата є важливим чинником праці, яка створює умови задоволеності або незадоволеності роботою, але, у той же час, не є мотивуючим фактором, а виступає фактором гігієнічним. Саме тому, чи дійсно підвищення заробітку буде найбільш важливим фактором, який сприятиме готовності до змін працівників вітчизняних підприємств, викликає сумніви та потребує більш ретельного аналізу, що буде зроблено далі.

На другому місці серед факторів, які протидіють успішній АПСЗ, є недостатнє пояснення цілі та сутності змін з боку вищого керівництва, тому важливо чітко ставити цілі та задачі перетворень. За даними дослідження, це буде сприяти кращому розумінню їх сутності та необхідності мінімум для 70 % керівників підрозділів або відділів, для 60 % спеціалістів та не менш ніж 58 % робітників, що є першим кроком до позитивного сприйняття змін. Дослідження різних учених (перший розділ п. 1.3 дисертаційної роботи) доводять, що саме сприйняття змін, як необхідних та доцільних, створює сприятливі умови для їх проведення. В доповнення цієї, раніше висловленої думки, зазначимо, що для кращого розуміння цілей, сутності та необхідності змін на підприємстві необхідно створити ефект «більшості критичної маси», тобто граничної

кількості працівників, які позитивно сприймають зміни. Для цього потрібно, щоб не менше 70 % керівників середнього рівня та 60 % спеціалістів і робітників (див. табл. 2.8 – 2.10) розуміли важливість змін та мали чітко поставлені задачі.

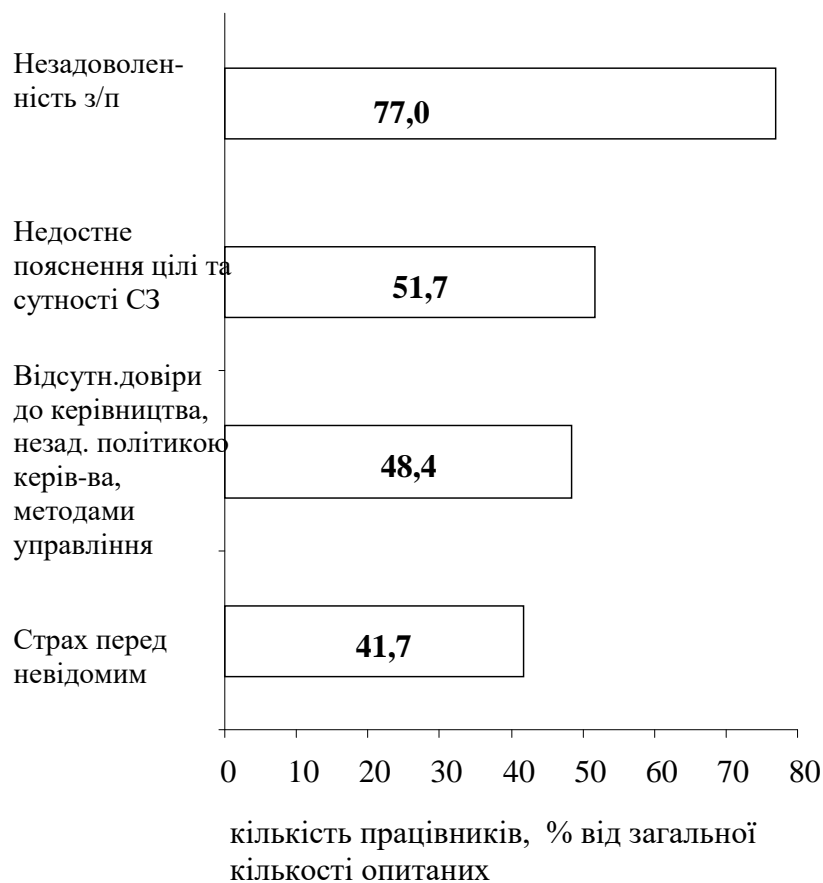
До групи факторів, які сприяють АПСЗ, належать:

- 1) підвищення заробітної плати;
- 2) надання додаткових пільг (медичне страхування, безкоштовна путівка на відпочинок);
- 3) покращення обладнання робочого місця (крім керівників малих підприємств);
- 4) премія;
- 5) чітко поставлені керівництвом задачі;
- 6) лідерські якості керівництва, схвалення і підтримка керівництва;
- 7) можливість самостійно приймати рішення (крім керівників малих підприємств);
- 8) своєчасність та повнота інформації про роботу (крім керівників малих підприємств);
- 9) підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства (або додаткова освіта) (крім керівників малих підприємств).

Перші три, на нашу думку, належать до так званих «гігієнічних факторів» за теорією Г. Герцберга [4], тобто таких, що утворюють умови, але не активують до позитивного сприйняття змін. Їх наявність та значна вага пояснюється загальними негативними тенденціями у динаміці показників праці персоналу будівельних підприємств, які були визначені у п. 2.1 дисертаційної роботи. Натомість інші фактори можна вважати дійсно сприяючими успішній адаптації персоналу до змін.

Таким чином, на основі виявлених спільних для всіх досліджуваних підприємств будівельної галузі факторів АПСЗ, можна побудувати «поле сил», тобто визначити локалізацію факторів, які сприяють та протидіють адаптації працівників до СЗ (рис. 2.3).

Фактори, які протидіють адаптації до СЗ,
спільні для всіх категорій персоналу



Фактори, які сприяють адаптації до СЗ,
спільні для всіх категорій персоналу



Рис. 2.3. Динамічна взаємодія факторів адаптації персоналу підприємств будівельної галузі до СЗ

Джерело: побудовано автором

Наступним кроком аналізу результатів таблиць 2.8 – 2.10, є систематизація факторів АПСЗ із розподілом за типами підприємств та категоріями персоналу (табл. 2.11).

Згідно табл. 2.11, значимими факторами, які протидіють адаптації до СЗ керівників підрозділів та відділів у великих та середніх підприємствах є незадоволеність стосунками на підприємстві, бюрократизм, а також поява нових обов'язків. Факторами, які сприяють адаптації до СЗ цієї категорії персоналу, є участь в управлінні підприємством та підвищення на посаді.

Для категорії персоналу «спеціаліст» значимими факторами, які протидіють АПСЗ, є занепокоєння міцністю свого становища на підприємстві та бюрократизм, тому зрозуміло, що підвищення в посаді є стимулюючим чинником позитивного ставлення до змін цієї категорії працівників.

Для виробничого персоналу значимими факторами, які протидіють АПСЗ, є незадоволеність умовами праці та збільшенням обсягів робіт.

Дослідження показало, що у великих і середніх будівельних підприємствах існує конфліктність у колективі, що значно ускладнює процес адаптації до змін (для керівників підрозділів та відділів незадоволеність стосунками на підприємстві – це протидіючий змін фактор). Для малих підприємств цей фактор відсутній, тобто зі збільшенням кількості працюючих на підприємстві зростає ризик появи конфліктів та неконструктивних стосунків, що може знижувати рівень адаптивності працівників до змін.

Неефективні комунікації перешкоджають успішній адаптації персоналу до СЗ, особливо це відчувається зі збільшенням розміру підприємства. За даними табл. 2.11 всі категорії працівників великого підприємства визначили цей фактор як протидіючий їх адаптації до СЗ, тоді як для середніх і малих підприємств комунікаційний процес не є перешкодою на шляху адаптації до перетворень в діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

**Систематизація факторів АПСЗ із розподілом за типами підприємств будівельної галузі
та категоріями персоналу***

Категорія персоналу	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
	Фактори, які сприяють АПСЗ	Фактори, які протидіють АПСЗ	Фактори, які сприяють АПСЗ	Фактори, які протидіють АПСЗ	Фактори, які сприяють АПСЗ	Фактори, які протидіють АПСЗ
1	2	3	4	5	6	7
Керівники підрозділів та відділів	1. Підвищення на посаді. 2. Відсутність конфліктів у колективі.	1. Незадоволеність стосунками на підприємстві. 2. Поява нових обов'язків. 3. Бюрократизм. 4. Низькі лідерські якості керівництва. 5. Неефективні комунікації.	1. Відсутність конфліктів у колективі. 2. Участь в управлінні підприємством.	1. Незадоволеність стосунками на підприємстві. 2. Поява нових обов'язків. 3. Бюрократизм. 4. Незадоволеність умовами праці. 5. Неефективне керівництво. 6. Нестабільна робота, простої.	1. Підвищення на посаді. 2. Участь в управлінні підприємством. 3. Участь у розподілу прибутку.	1. Незадоволеність політикою, методами управління. 2. Попередній невдалий досвід змін.
Спеціалісти	1. Підвищення на посаді. 2. Почуття відповідальності за роботу. 3. Відсутність конфліктів у колективі.	1. Занепокоєння міцністю свого положення. 2. Бюрократизм. 3. Негативне ставлення до змін. 4. Неефективні комунікації. 5. Низькі лідерські якості керівництва. 6. Конфліктність у колективі. 7. Попередній невдалий досвід змін.	1. Підвищення на посаді. 2. Пріоритет при плануванні відпустки. 3. Почуття відповідальності за роботу.	1. Занепокоєння міцністю свого положення. 2. Бюрократизм. 3. Втомленість від змін.	1. Підвищення на посаді. 2. Участь у розподілу прибутку. 3. Наявність посадової інструкції.	1. Занепокоєння міцністю свого положення. 2. Незадоволеність методами управління.

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6	7
Робітники	1. Відсутність конфліктів у колективі. 2. Лідерські якості керівництва.	1. Незадоволеність умовами праці. 2. Збільшення обсягів робіт. 3. Низькі лідерські якості керівництва. 4. Конфліктність у колективі. 5. Неефективні комунікації.	1. Відсутність конфліктів у колективі. 2. Підвищення на посаді. 3. Участь у розподілу прибутку.	1. Незадоволеність умовами праці. 2. Збільшення обсягів робіт. 3. Незадоволеність стосунками на підприємстві. 4. Попередній невдалий досвід змін. 5. Нестача інвентарю, спецодягу. 6. Відсутність сучасного обладнання, техніки.	1. Наявність посадової інструкції. 2. Персональні подарунки.	1. Незадоволеність умовами праці. 2. Збільшення обсягів робіт. 3. Незадоволеність політикою керівництва, методами управління. 4. Низький рівень відповідальності за роботу.
Тип організаційної культури	Культура ролі				Культура влади	

*без урахування спільних для всіх категорій працівників факторів АПСЗ

Джерело: побудовано автором

Ще одним фактором, який протидіє успішній АПСЗ на великих підприємствах – це низькі лідерські якості керівництва (всі категорії персоналу позначили його наявність). Варто зазначити, що лідерські якості керівників відіграють важливу роль у успішній та своєчасній адаптації до будь яких змін на підприємстві, тому що цей фактор має важливе значення абсолютно для всіх категорій працівників досліджуваних підприємств.

Вважаємо, що згідно розподілу факторів АПСЗ можна визначити наявний тип організаційної культури (табл. 2.11). Так, для великих та середніх досліджуваних підприємств, характерними ознаками є орієнтація на стабільність роботи та формалізовані стосунки, де замість людини (її якостей, ролі та вкладу у розвиток бізнесу) розглядається посада, тобто діяльність регулюється правилами, інструкціями, а положення працівника в організації визначається його повноваженнями і можливістю впливати на інших робітників. Характерним типом організаційної культури для таких підприємств за класифікацією С. Ханді, є культура ролі, або ієрархічна культура згідно класифікації К. Камерона і Р. Куїна [54]. Це зумовлює появу таких протидіючих факторів, як незадоволеність стосунками, конфлікти у колективі (табл. 2.8). Для малих підприємств характерна культура влади, тому що формальних правил небагато (наявність посадової інструкції є сприяючим фактором АПСЗ), натомість значний негативний вплив має політика керівництва (за даними табл. 2.10 працівники всіх категорій незадоволені методами управління).

На підставі проведеного анкетування зроблено такі висновки:

– у сучасних умовах функціонування будівельних підприємств існують як загальні, тобто спільні для всіх категорій працівників, фактори АПСЗ, так і специфічні, в залежності від типу підприємства та категорії персоналу. Це дозволило формалізувати локалізацію сприяючих і протидіючих змін сил та зрозуміти динаміку їх взаємодії, що стане в нагоді при розробці управлінських заходів, які спрямовані на підвищення рівня адаптивності персоналу до СЗ;

– на існуючий час для більшості будівельних підприємств (великих та середніх) характерною організаційною культурою є культура ролі або

ієрархічна культура, яка добре діє, якщо підприємство знаходиться у стабільному стані, але є несприятливою для успішного проведення СЗ. На малих підприємствах будівельної галузі переважає організаційна культура влади, яка сприяє успішній АПСЗ тільки за умови ефективності цієї влади.

2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі

Результати проведених досліджень, які викладені у попередніх пунктах дисертаційної роботи, дають можливість розробити методичний підхід до визначення рівня адаптивності персоналу до СЗ у діяльності підприємств. Головною ідеєю при цьому є врахування галузевих особливостей, розміру підприємства та категорії працівників (що було зроблено за допомогою анкетування на різних типах підприємств будівельної галузі).

Методичний підхід, на нашу думку, повинен містити три блоки.

1. Блок цілепокладання, де визначається мета та обирається метод оцінювання.
2. Аналітично-оціночний блок, у якому поетапно описується процедура оцінювання.
3. Блок результатів, який дозволяє інтерпретувати отримані результати та визначити напрям подальших дій.

В залежності від кола учасників у СЗ об'єктом оцінювання можуть бути як окремі працівники, так і весь персонал підприємства. На цьому етапі важливо точно визначити всіх робітників, яких торкнуться зміни, не залежно від їх ролі та місця в процесі організаційних перетворень.

Методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до СЗ в діяльності підприємств будівельної галузі представлено на рис. 2.4.

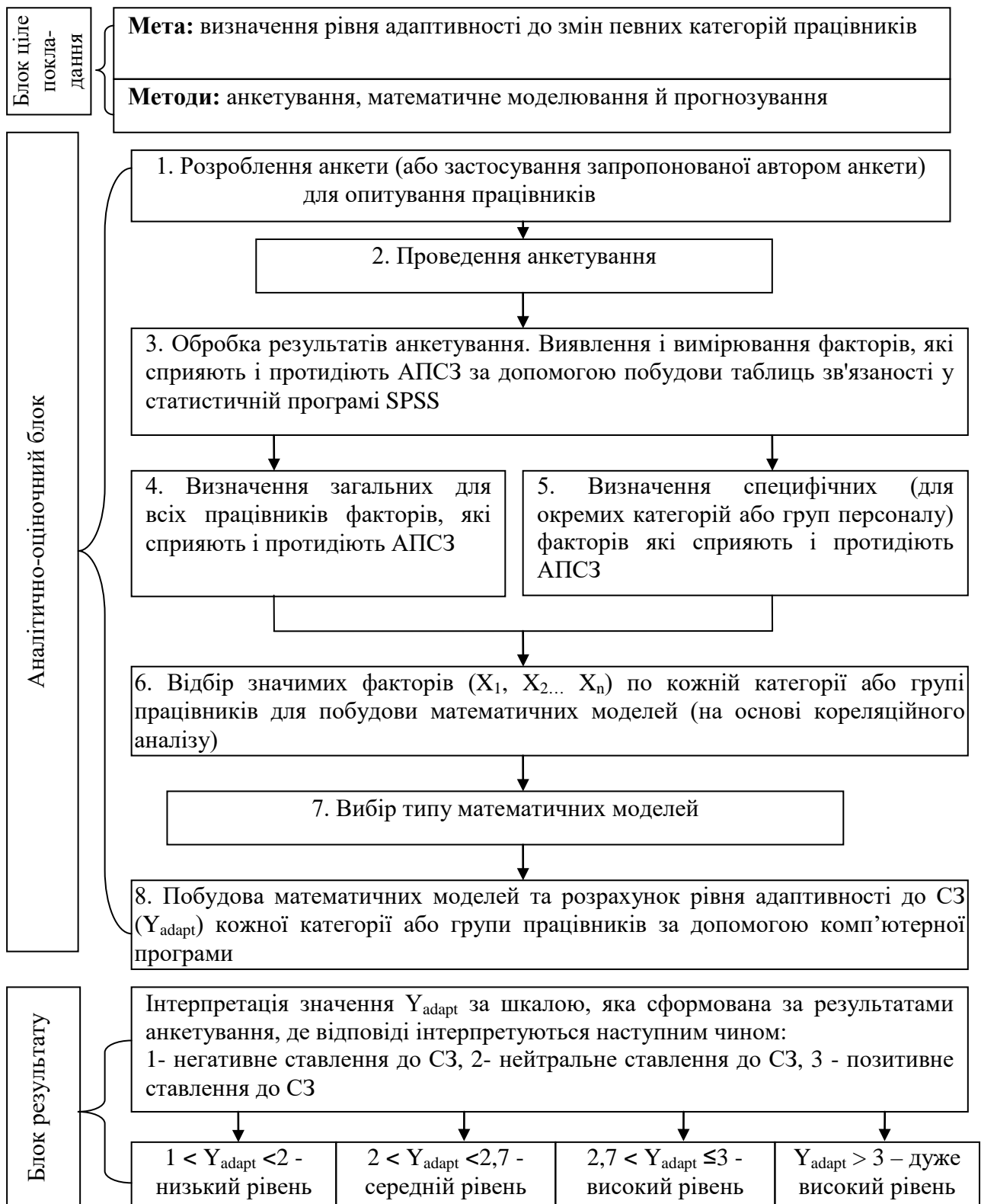


Рис. 2.4. Методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі

Джерело: авторська розробка

Із метою розкриття змісту та пояснення особливостей застосування цього підходу нижче більш детально зупинимося на виконанні 6–8 етапах аналітично-оціночного блоку та блоку результатів, тому що етапи 1–5 детально описані у попередньому пункті дисертаційної роботи.

На етапі відбору значимих факторів адаптації до СЗ для кожної категорії персоналу (6 етап), які будуть включені у математичну модель, потрібно визначити, які саме фактори протидіють і сприяють АПСЗ та якою мірою вони впливають на загальний рівень адаптивності персоналу до проведення перетворень. Це має важливе значення для практичної діяльності менеджерів персоналу, передусім, для прогнозування й регулювання процесу змін, а також для обґрунтування управлінських рішень стосовно кадрової роботи.

Таким чином, виникає потреба у виконанні наступних завдань:

1. Установити факт наявності зв'язку між факторами, які протидіють або сприяють АПСЗ та певним ставленням працівників до проведення перетворень на підприємстві.

2. Виміряти ступень щільності такого зв'язку.

Для вирішення цих завдань застосуємо метод кореляційного аналізу. Розрахунок коефіцієнтів кореляції між ставленням до змін та протидіючими і сприяючими факторами АПСЗ виконано у програмі SPSS. Перевірка закону розподілу показала, що змінні не підлягають нормальному розподілу. У таких випадках рекомендовано розраховувати коефіцієнти рангової кореляції [81, 82, 123, 124].

У Додатку Д наведено результати розрахунку коефіцієнтів кореляції за Спірменом між ставленням до СЗ і факторами АПСЗ для категорії персоналу «Керівники підрозділів і відділів» великого будівельного підприємства (для скорочення виведення результатів у таблицю включені тільки ті фактори, у яких значення коефіцієнту кореляції перевищує 0,2). Аналогічним чином були побудовані кореляційні матриці для категорій працівників «Спеціалісти» та «Робітники». Ця процедура була застосована для всіх досліджуваних підприємств, що допомогло виміряти зв'язок між змінними і, таким чином,

виявити значимі фактори адаптації до СЗ для кожної категорії персоналу різних типів підприємств.

На 7-му етапі визначається тип математичних моделей. Для цього необхідно, перш за все, визначити результативну й факторні ознаки, потім обирати вид взаємозв'язку між ними.

Результативною ознакою (Y) досліджуваної залежності є рівень адаптивності персоналу до СЗ, який вимірювався за відповідями респондентів на питання «Як Ви ставитесь до СЗ на підприємстві?». Негативне ставлення до СЗ позначалося цифрою 1, нейтральне – 2, а позитивне – 3. Таким чином, цей показник може приймати значення від 1 до 3, де 1 – низький рівень адаптивності до змін, а 3 – високий рівень адаптивності до змін. Факторними ознаками (X_i) є чинники (фактори), які протидіють або сприяють АПСЗ. Ці ознаки є текстовими, тому за для їх змістовної інтерпретації використано бінарні змінні, які набувають два взаємовиключних значення (0;1), тобто якщо фактор присутній, то X_i = 1, а якщо ні, X_i = 0.

Таким чином, цільова функція досліджуваної залежності (регресійної моделі) має вигляд:

$$Y_{adapt} = F \left\{ \sum_{i=1}^n X_i \right\} \rightarrow \max \quad (2.1)$$

де Y_{adapt} – рівень адаптивності персоналу до СЗ;

F – функція залежності ставлення працівників певної категорії до СЗ;

X_i – фактори АПСЗ;

n – кількість значимих факторів АПСЗ.

Якщо:

1 < Y_{adapt} < 2 – рівень адаптивності до змін низький

2,1 < Y_{adapt} < 2,7 – рівень адаптивності до змін середній

2,71 < Y_{adapt} ≤ 3 – рівень адаптивності до змін високий

Y_{adapt} > 3 – рівень адаптивності до змін дуже високий

Методом побудови математичних моделей, на нашу думку, доцільно обрати множинну лінійну регресію, загальне рівняння якої має вигляд:

$$Y = b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_n \cdot x_n + a, \quad (2.2)$$

де n – кількість незалежних змінних (значимих факторів АПСЗ), позначених як x_1 і x_n .

a – константа, яка пояснює вплив інших факторів АПСЗ (які не включені до моделі).

Регресійні моделі, на нашу думку, потрібно привести у вигляді поведінкових рівнянь, що відображає якісний взаємозв'язок результативної та факторної ознаки [125].

Етап 8 – побудова математичних моделей. Як було зазначено раніше (на 6 етапі), за допомогою побудови кореляційних матриць, де розраховані коефіцієнти кореляції Спірмана, були відібрані тільки ті фактори, які мають значимий зв'язок із результативною ознакою та функціонально не пов'язані (не колінеарні). В таблицях Додатку Е наведені результати виконання множинного регресійного аналізу, які були отримані за допомогою прикладного програмного продукту SPSS 15.0. Усі моделі адекватні емпіричним даним та можуть бути застосовані для прогнозування, про що свідчать коефіцієнти детермінації (R^2) та критерій Фішера (F). Значення t - статистики для усіх факторів, які включені до моделей, перевищує критичне значення, що підтверджує істотність впливу цих факторів. Нижче наведено регресійні моделі у вигляді поведінкових рівнянь.

Для керівників відділів та підрозділів великого підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt manag}}$) = f (Стосунки на підприємстві (С), Обланання робочого місця (ОРМ), Медичне страхування (МС), Недостатня впевненість у власних силах (НС)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt manag}} = 2,14 - 2,82 \cdot C + 0,82 \cdot ОРМ + 0,86 \cdot МС + 0,45 \cdot НС \quad (2.3)$$

Всі фактори з позитивним (+) коефіцієнтом сприяють підвищенню рівня адаптивності до СЗ, а фактор з від'ємним (-) коефіцієнтом знижує цей рівень.

Отже, за інших однакових умов чим більший рівень незадоволеністю стосунками на підприємстві, тим менший рівень пристосування до змін керівників відділів та підрозділів – у середньому на 2,82 одиниці. Покращення обладнання робочого місця та забезпечення медичного страхування робітників цієї категорії персоналу сприятиме збільшенню готовності до змін у середньому на 0,82 та 0,86 одиниць відповідно. Недостатня впевненість у власних силах (може розцінюватись як елемент пристосування, гнучкості у поведінці) сприяє адаптації до змін у середньому на 0,45 одиниць. Таким чином, коефіцієнти в рівнянні відображають силу впливу кожного фактора на рівень адаптивності до змін досліджуваної категорії персоналу. Із рівняння бачимо, що найбільш вагомий негативний вплив на рівень адаптивності до змін керівників відділів та підрозділів чинить незадоволення стосунками на підприємстві.

Наявний рівень адаптивності до СЗ можна визначити згідно таблиці статистики залишків рядок «передбачене значення» (табл. Е.1.4). Для керівників підрозділів та відділів, тобто менеджерів середнього рівня, досліджуваного великого будівельного підприємства $Y_{\text{adapt manage}} = 2,71$. Це відповідає нижній границі високого рівня адаптивності до змін.

Для категорії персоналу «спеціаліст» великого підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt spez}}$) = f (Негативне ставлення до змін (НСЗ), лідерські якості керівника (ЛК), навчання за рахунок підприємства (НРП), бюрократизм (Б), підвищення на посаді (П), отримання безкоштовної путівки на відпочинок (БП), відсутність конфліктів у колективі (ВК), попередній досвід змін (ПД), залучення до прийняття рішень (ЗР), невпевненість у стабільності роботи (НСР), політика керівництва (ПК), медичне страхування (МС)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$\begin{aligned}
 Y_{\text{adapt spez}} = & 2,13 - 1,85 \cdot \text{НСЗ} + 0,57 \cdot \text{ЛК} + 1 \cdot \text{НРП} - \\
 & - 0,59 \cdot \text{Б} + 0,38 \cdot \text{П} + 0,37 \cdot \text{БП} + 0,36 \cdot \text{ВК} + \\
 & + 0,71 \cdot \text{ПД} - 0,47 \cdot \text{ЗР} - 0,3 \cdot \text{НСР} - 0,27 \cdot \text{ПК} + 0,28 \cdot \text{МС}
 \end{aligned}
 \tag{2.4}$$

Рівень адаптивності до СЗ спеціалістів дорівнює 2,5, що відповідає середньому значенню. Найвагоміший вплив на таку оцінку здійснює психологічний чинник – «Негативне ставлення до змін» (коефіцієнт – 1,85). Бачимо, що негативний вплив цього фактору важко компенсувати управлінськими діями, спрямованими, наприклад, окремо на кар'єрне зростання, або навчання, або надання пільг та інш. Таким чином, психологічний чинник протидії змінам цієї категорії персоналу здатен значно зменшити рівень адаптивності до змін. Також негативний вплив здійснюють паперова тяганина (бюрократизм), незадоволеність політикою керівництва та невпевненість у стабільності свого положення (тобто побоювання втратити свій статус-кво). Сприяють збільшенню рівня адаптивності до СЗ спеціалістів лідерські якості керівника, навчання, відсутність конфліктів у колективі, кар'єрне зростання та отримання пільг (безкоштовна путівка, медичне страхування). Згідно з отриманою регресійною моделлю, для категорії персоналу «спеціаліст» залучення до прийняття рішень не сприяє адаптації до змін і, навіть навпаки, може дещо її знизити, що є ознакою певної пасивності та/чи невмотивованості цієї категорії працівників.

При оцінюванні рівня адаптивності до змін виробничого персоналу (робітників) великого підприємства будівельної галузі не отримано адекватної регресійної моделі (коефіцієнт детермінації дорівнює 0,268). Це пояснюється тим, що це найбільша за кількістю категорія персоналу до складу якої входять робітники різного віку, що може впливати на ставлення до СЗ (рис.2.5).

Перевіримо припущення, що вік працівника впливає на рівень його адаптивності до змін. Для цього розподілимо робочих на вікові групи та для кожної окремо виконаємо кореляційно-регресійний аналіз. Нижче наведені рівняння регресії по рівню адаптивності до змін робітників різних вікових груп. У Додатку Е.3–Е.6 наведені параметри всіх регресійних моделей, які свідчать про адекватність моделей та істотний вплив кожного фактору.

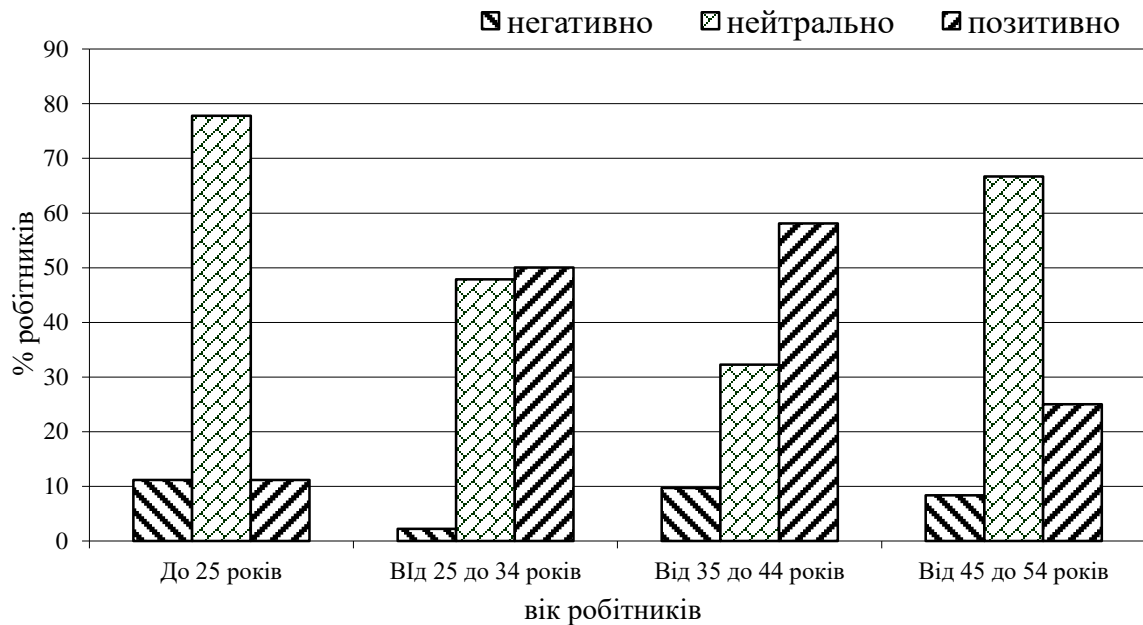


Рис. 2.5. Ставлення до стратегічних змін робітників різних вікових груп великого підприємства будівельної галузі

Джерело: розраховано автором

Для робітників великого підприємства будівельної галузі віком до 25 років

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt rab do25}}$) = f (Схвалення та підтримка вищого керівництва (СВК), невпевненість у стабільній роботі (НСР)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt.rab do25}} = 2 + 1 \cdot \text{СВК} - 0,5 \cdot \text{НСР} \quad (2.5)$$

Отже, за однакових умов, чим більша підтримка керівників, тим більший рівень адаптивності до СЗ – у середньому на одиницю. Невпевненість у стабільній праці зменшує рівень готовності до змін – у середньому на 0,5 одиниць. Рівень адаптивності до змін, згідно отриманої моделі, дорівнює 2, що відповідає низькому рівню.

Для робітників великого підприємства будівельної галузі віком від 25 до 34 років

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt rab 25-34}}$) = f (Можливість самостійно приймати рішення (МСПР), відсутність конфліктів у колективі (ВК)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{adapt.rab\ 25-34} = 2,16 + 0,45 \cdot МСПР + 0,35 \cdot ВК \quad (2.6)$$

Отже можливість самостійно приймати рішення та відсутність конфліктів – це найвагоміші фактори, які можуть активувати участь у проведенні СЗ на підприємстві цієї категорії робітників. Якщо ці фактори будуть забезпечені, можна очікувати збільшення рівня адаптивності до змін із фактичного 2,48 до 2,96, тобто з середнього до високого рівня.

Для робітників великого підприємства будівельної галузі віком від 35 до 44 років

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{adapt\ rab\ 35-44}$) = f (Умови праці (УП), можливість самостійно приймати рішення (МСПР), методи управління (МУ), надання додаткових пільг (НДП), «мене все задовольняє» (ВЗ), підвищення заробітної плати (ПЗП), пояснення цілі та сутності змін (ПЦЗ), право голосу при прийнятті рішень (ПГ), недостатній рівень освіти (НРО)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{adapt.rab\ 34-44} = 1,79 + 1,1 \cdot УП - 0,93 \cdot МСПР + 1,25 \cdot МУ + 0,66 \cdot НДП - \\ - 1,12 \cdot ВЗ - 0,5 \cdot ПЗП + 0,44 \cdot ПЦЗ - 0,62 \cdot ПГ - 0,4 \cdot НРО \quad (2.7)$$

Для цієї категорії персоналу збільшенню рівня адаптивності до СЗ сприяють: покращення умов праці – у середньому на 1,1 одиниці, задоволеність методами управління – у середньому на 1,25 одиниці, надання додаткових пільг – у середньому на 0,66 одиниць та пояснення цілей та сутності змін – у середньому на 0,44 одиниці. Найбільший негативний вплив має пасивність у роботі, коли працівників нічого не активує до участі в змінах (відповідь «нічого, мене все задовольняє»), це знижує рівень адаптивності до змін у середньому на 1,12 одиниць. Право голосу при прийнятті рішень не є важливим стимулом, навіть навпаки зменшує готовність до змін у середньому на 0,62 одиниці. Також знижує рівень адаптації до змін недостатній рівень освіти (на 0,4 одиниці). Цікавим моментом є те, що фактор «підвищення заробітної плати»

має від'ємний коефіцієнт, що можна пояснити як незадоволеність існуючим рівнем заробітку. Згідно з моделлю, $Y_{\text{adapt rab } 35-44} = 2,48$, що відповідає середньому рівню.

Для робітників великого підприємства будівельної галузі віком від 45 до 54 років

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt rab } 45-54}$) = f (Можливість додаткової освіти (МДО), премія (П), надання додаткових пільг (НДП)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt.rab } 45-54} = 1,67 - 1,2 \cdot \text{МДО} + 0,56 \cdot \text{НДП} + 0,56 \cdot \text{П} \quad (2.8)$$

Як бачимо з рівняння, для робітників цієї вікової групи можливість додаткової освіти зовсім не цікава, натомість, надання додаткових пільг і премії може збільшити рівень адаптивності до змін у середньому на 0,56 одиниць. Згідно отриманої моделі $Y_{\text{adapt rab } 45-54} = 2,17$, що відповідає середньому рівню.

Для керівників відділів та підрозділів середнього за кількістю працівників підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt manag}}$) = f (Підвищення заробітної плати (ПЗП), занепокоєння міцністю свого становища (ЗМС), можливість додаткової освіти (ДО)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt.manag}} = 1,51 + 1 \cdot \text{ПЗП} - 0,5 \cdot \text{ЗМС} + 0,5 \cdot \text{ДО} \quad (2.9)$$

Отже, за умов незмінності інших, включених у модель факторів, підвищення рівня заробітної плати збільшує рівень адаптивності до СЗ керівників відділів у середньому на одиницю, а можливість отримання додаткової освіти за рахунок підприємства на 0,5 одиниць. Чим більше керівники занепокоєні міцністю свого становища на підприємстві, тим нижчий їх рівень адаптивності до змін – у середньому на 0,5 одиниць. Згідно отриманої моделі $Y_{\text{adapt manag}} = 2,25$, що відповідає середньому рівню.

Для категорії персоналу «спеціаліст» середнього за кількістю працівників підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt spez}}$) = f (Інформація від керівника (І), навчання за рахунок підприємства (НЗП), медичне страхування (МС), політика керівництва (ПК), пріоритет при плануванні відпустки (ППВ), невпевненість у власних можливостях (НВМ), конфлікти в колективі (К), методи управління (МУ), участь у розподілі прибутку (УРП), занепокоєння міцністю свого становища (ЗМС), рівень освіти (РО)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt.spez}} = 2,56 + 0,54 \cdot I - 0,67 \cdot \text{НЗП} - 0,8 \cdot \text{МС} - 0,56 \cdot \text{ПК} + 0,62 \cdot \text{ППВ} + 0,75 \cdot \text{НВМ} - 0,32 \cdot \text{К} - 0,48 \cdot \text{МУ} + 0,42 \cdot \text{УРП} - 0,35 \cdot \text{ЗМС} - 0,33 \cdot \text{РО} \quad (2.10)$$

Отже, за умов незмінності інших, включених у модель факторів, отримання інформації від керівника, участь у розподілі прибутку, пріоритет при плануванні відпустки збільшують рівень адаптації до СЗ відповідно на 0,54, 0,42 та 0,62 одиниці. Чим більше незадоволеність політикою керівництва, методами управління, схвилювання міцністю свого положення та наявність конфліктів у колективі, тим нижчий рівень адаптації до змін відповідно на 0,56, 0,48, 0,35 та 0,32 одиниць. Також зменшує адаптацію до СЗ недостатній рівень освіти – у середньому на 0,33 одиниці. Невпевненість у власних можливостях можна тлумачити як схильність до авторитету, що збільшує рівень адаптивності до змін у середньому на 0,75 одиниць. Згідно отриманої моделі $Y_{\text{adapt spez}} = 2,61$, що відповідає середньому рівню.

Для робітників середнього за кількістю працівників підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt rab}}$) = f (Стосунки на підприємств (С), інформація про зміни роботи в підрозділі (І), попередній невдалий досвід змін (ДЗ), політика керівництва (ПК), підвищення кваліфікації (ПКВ), недостатнє пояснення цілі та сутності змін (НПЗ)).

Рівень адаптивності до СЗ з імовірністю 91,7 % визначається з рівняння:

$$Y_{\text{adapt.rab}} = 2,25 + 0,62 \cdot I + 0,55 \cdot \text{ПКВ} - 1,87 \cdot \text{С} - 1,33 \cdot \text{ДЗ} - 1,02 \cdot \text{ПК} - 0,72 \cdot \text{НПЗ} \quad (2.11)$$

Позитивний вплив мають фактори: інформованість про зміни та підвищення кваліфікації. За умов незмінності інших, включених у модель факторів, вони сприяють збільшенню рівня адаптивності до змін у середньому на 0,62 та 0,55 одиниць відповідно. Фактори з від'ємним коефіцієнтом здійснюють негативний вплив. Так, незадоволеність стосунками на підприємстві, попередній досвід змін (невдалий), незадоволеність політикою керівництва та недостатнє пояснення цілі та сутності змін зменшують адаптацію до змін цієї категорії персоналу у середньому на 1,87, 1,33, 1,02 та 0,72 одиниць відповідно. Згідно моделі $Y_{\text{adapt rab}} = 2,43$, що відповідає середньому рівню.

Для керівників відділів та підрозділів малого підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt manag}}$) = f (Попередній невдалий досвід змін (ДЗ), методи управління (МУ), надання додаткових пільг (НДП)).

Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{\text{adapt manag}} = 3,06 - 1,38 \cdot \text{ДЗ} - 1,06 \cdot \text{МУ} + 0,69 \cdot \text{НДП} \quad (2.12)$$

Отже, знижують адаптацію до СЗ попередній досвід проведення змін (невдалий) та незадоволеність методами управління вищого керівництва підприємства. Ефект впливу цих факторів на загальний рівень адаптивності до СЗ – 1,38 та 1,06 одиниць відповідно. Надання додаткових пільг сприяє підвищенню готовності до СЗ у середньому на 0,69 одиниць, за умов незмінності інших, включених у модель факторів. Згідно отриманої моделі $Y_{\text{adapt manag}} = 2,5$, що відповідає середньому рівню.

Для категорії персоналу «спеціаліст» малого підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{\text{adapt spez}}$) = f (Неефективні комунікації (НК), занепокоєння міцністю свого положення (ЗМС), лідерські якості керівника (ЛЯК)).

Рівень адаптивності до змін з імовірністю 80% визначається з рівняння:

$$Y_{adapt.spez} = 2,43 - 0,57 \cdot НК - 1,14 \cdot ЗМС + 1,14 \cdot ЛЯК \quad (2.13)$$

Як бачимо, для цієї категорії персоналу значно знижує адаптивність до СЗ психологічний фактор – схвилювання щодо втрати свого положення на підприємстві, який повністю може бути компенсований за допомогою впливу керівника – лідера (увага, підтримка, власний приклад та інш.). Неefективні комунікації впливають на зменшення рівня адаптивності до змін у середньому на 0,57 одиниць (при умові незмінності інших факторів), тому важливо надавати необхідну інформацію про сутність та задачі змін. Згідно моделі $Y_{adapt.spez} = 2,43$, що відповідає середньому рівню.

Для робітників малого підприємства будівельної галузі

Рівень адаптивності до СЗ ($Y_{adapt.rab}$) = f (Схвалення та підтримка вищого керівництва (СВК), навчання за рахунок підприємства (НПП), відповідальність за виконувану роботу (ВЗР), політика керівництва (ПК), недостатній рівень освіти (НРО)). Рівняння регресії має вигляд:

$$Y_{adapt.rab} = 3 - 1,05 \cdot СВК + 1,37 \cdot НПП - 1,37 \cdot ВЗР - 0,68 \cdot ПК + 0,37 \cdot НРО \quad (2.14)$$

Отже для цієї категорії персоналу не має позитивного значення схвалення та підтримка вищого керівництва (можливо тому, що стиль керівництва на малих підприємствах не передбачає необхідності такого схвалення та підтримки, навіть якщо для цього є підстави). Сприяють адаптації до СЗ навчання; позитивне значення коефіцієнту поряд з фактором «недостатній рівень освіти» можна тлумачити як усвідомлення робітником нестачі знань і бажання їх отримати. Значно знижує готовність до змін низька відповідальність за роботу, а також негативний вплив має незадоволеність політикою керівництва. Згідно моделі $Y_{adapt.rab} = 2,4$, що відповідає середньому рівню.

Для наочного відображення результатів дослідження зведемо всі отримані моделі для оцінки рівня адаптивності персоналу до СЗ на підприємствах будівельної галузі в табличну форму (табл. 2.12 – 2.14).

Таблиця 2.12

Моделі для оцінки рівня адаптивності персоналу до змін на великому підприємстві будівельної галузі

Категорія персоналу	Модель причинно-наслідкового зв'язку між значимими факторами та рівнем адаптації до змін	Статистичні характеристики достовірності моделі
1	2	3
Керівники підрозділів і відділів	$Y_{\text{adapt manag}} = f(\text{Стосунки на підприємстві (С), обладнання робочого місця (ОРМ), медичне страхування (МС), недостатня впевненість у власних силах (НС)})$ $Y_{\text{adapt manag}} = 2,14 - 2,82 \cdot C + 0,82 \cdot ОРМ + 0,86 \cdot МС + 0,45 \cdot НС$	$R^2 = 0,962$ $F = 37,4$ $Z_{\text{нч.}} = 0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{\text{adapt manag}} = 2,71$	
Спеціалісти	$Y_{\text{adapt spez}} = f(\text{Негативне ставлення до змін (НСЗ), лідерські якості керівника (ЛК), навчання за рахунок підприємства (НПП), бюрократизм (Б), підвищення на посаді (П), отримання безкоштовної путівки на відпочинок (БП), відсутність конфліктів у колективі (ВК), попередній досвід змін (ПД), залучення до прийняття рішень (ПР), невпевненість у стабільності роботи (НСР), незадоволеність політикою керівництва (НПК), медичне страхування (МС)})$ $Y_{\text{adapt spez}} = 2,13 - 1,85 \cdot НСЗ + 0,57 \cdot ЛК + 1 \cdot НПП - 0,59 \cdot Б + 0,38 \cdot П + 0,37 \cdot БП + 0,36 \cdot ВК + 0,71 \cdot ПД - 0,47 \cdot ЗР - 0,3 \cdot НСР - 0,27 \cdot ПК + 0,28 \cdot МС$	$R^2 = 0,644$ $F = 7,2$ $Z_{\text{нч.}} = 0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{\text{adapt spez}} = 2,5$	
Робітники: віком до 25 років	$Y_{\text{adapt rab do25}} = f(\text{Схвалення та підтримка вищого керівництва (СВК), невпевненість у стабільності роботи (НСР)})$ $Y_{\text{adapt rab do25}} = 2 + 1 \cdot СВК - 0,5 \cdot НСР$	$R^2 = 0,750$ $F = 9$ $Z_{\text{нч.}} = 0,016$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{\text{adapt rab do25}} = 2$	
Робітники: віком 25 - 34 років	$Y_{\text{adapt rab 25-34}} = f(\text{Можливість самостійно приймати рішення (МСПР), відсутність конфліктів у колективі (ВК)})$ $Y_{\text{adapt rab 25-34}} = 2,16 + 0,45 \cdot МСПР + 0,35 \cdot ВК$	$R^2 = 0,663$ $F = 14,2$ $Z_{\text{нч.}} = 0,002$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{\text{adapt rab 25-34}} = 2,48$	

1	2	3
Робітники: віком 35 - 44 років	$Y_{adapt\ rab\ 35-44} = f$ (Умови праці (УП), можливість самостійно приймати рішення (МСПР), методи управління (МУ), надання додаткових пільг (НДП), «мене все задовольняє» (ВЗ), підвищення заробітної плати (ПЗП), пояснення цілі та сутності змін (ПЦЗ), право голосу при прийнятті рішень (ПГ), недостатній рівень освіти (НРО)). $Y_{adapt.rab\ 34-44} = 1,79 + 1,1 \cdot УП - 0,93 \cdot МСПР + 1,25 \cdot МУ + 0,66 \cdot НДП - 1,12 \cdot ВЗ - 0,5 \cdot ПЗП + 0,44 \cdot ПЦЗ - 0,62 \cdot ПГ - 0,4 \cdot НРО$	$R^2 = 0,847$ $F = 12,9$ $Знч. = 0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ rab\ 35-44} = 2,48$	
Робітники: віком 45 - 54 років	$Y_{adapt\ rab\ 45-54} = f$ (Можливість додаткової освіти (МДО), премія (П), надання додаткових пільг (НДП)) $Y_{adapt.rab\ 45-54} = 1,67 - 1,2 \cdot МДО + 0,56 \cdot НДП + 0,56 \cdot П$	$R^2 = 0,818$ $F = 12$ $Знч. = 0,002$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ rab\ 45-54} = 2,17$	

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.13

Моделі для оцінки рівня адаптивності персоналу до змін на середньому підприємстві будівельної галузі

Категорія персоналу	Модель причинно-наслідкового зв'язку між значимими факторами та рівнем адаптації до змін	Статистичні характеристики достовірності моделі
1	2	3
Керівники відділів	$Y_{adapt\ manag} = f$ (Підвищення заробітної плати (ПЗП), занепокоєння міцністю свого становища (ЗМС), можливість додаткової освіти (ДО)) $Y_{adapt.manag} = 1,51 + 1 \cdot ПЗП - 0,5 \cdot ЗМС + 0,5 \cdot ДО$	$R^2 = 0,715$ $F = 12,8$ $Знч. = 0,006$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ manag} = 2,25$	

1	2	3
Спеціалісти	$Y_{adapt\ spez} = f$ (Інформація від керівника (І), навчання за рахунок підприємства (НЗП), медичне страхування (МС), політика керівництва (ПК), пріоритет при плануванні відпустки (ППВ), невпевненість у власних можливостях (НВМ), конфлікти в колективі (К), методи управління (МУ), участь у розподілі прибутку (УРП), занепокоєння міцністю свого становища (ЗМС), рівень освіти (РО)) $Y_{adapt\ spez} = 2,56 + 0,54 \cdot I - 0,67 \cdot НЗП - 0,8 \cdot МС - 0,56ПК + 0,62 \cdot ППВ + 0,75 \cdot НВМ - 0,32 \cdot К - 0,48 \cdot МУ + 0,42 \cdot УРП - 0,35 \cdot ЗМС - 0,33 \cdot РО$	$R^2 = 0,909$ $F = 14,6$ $Знч.=0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ spez} = 2,61$	
Робітники:	$Y_{adapt\ rab} = f$ (Стосунки на підприємств (С), інформація про зміни роботи в підрозділу (І), попередній невдалий досвід змін (ДЗ), політика керівництва (ПК), підвищення кваліфікації (ПКВ), недостатнє пояснення цілі та сутності змін (НПЗ)) $Y_{adapt\ rab} = 2,25 + 0,62 \cdot I + 0,55 \cdot ПКВ - 1,87 \cdot С - 1,33 \cdot ДЗ - 1,02 \cdot ПК - 0,72 \cdot НПЗ$	$R^2 = 0,917$ $F = 25,7$ $Знч.=0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ rab} = 2,43$	

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.14

Моделі для оцінки рівня адаптивності персоналу до змін на малому підприємстві будівельної галузі

Категорія персоналу	Модель причинно- наслідкового зв'язку між значимими факторами та рівнем адаптації до змін	Стат. хар-ки достовірності моделі
Керівники відділів	$Y_{adapt\ manag} = f$ (Попередній невдалий досвід змін (ДЗ), методи управління (МУ), надання додаткових пільг (НДП)) $Y_{adapt\ manag} = 3,06 - 1,38 \cdot ДЗ - 1,06 \cdot МУ + 0,69 \cdot НДП$	$R^2 = 0,931$ $F = 26,8$ $Знч.=0,001$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ manag} = 2,5$	
Спеціалісти	$Y_{adapt\ spez} = f$ (Неефективні комунікації (НК), занепокоєння міцністю свого становища (ЗМС), лідерські якості керівника (ЛЯК)). $Y_{adapt\ spez} = 2,43 - 0,57 \cdot НК - 1,14 \cdot ЗМС + 1,14 \cdot ЛЯК$	$R^2 = 0,8$ $F = 14,0$ $Знч.=0,001$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ spez} = 2,43$	
Робітники	$Y_{adapt\ rab} = f$ (Схвалення та підтримка вищого керівництва (СВК), навчання за рахунок підприємства (НРП), відповідальність за виконувану роботу (ВЗР), політика керівництва (ПК), недостатній рівень освіти (НРО)). $Y_{adapt\ rab} = 3 - 1,05 \cdot СВК + 1,37 \cdot НРП - 1,37 \cdot ВЗР - 0,68 \cdot ПК + 0,37 \cdot НРО$	$R^2 = 0,912$ $F = 18,72$ $Знч.=0,000$
	Рівень адаптивності до СЗ $Y_{adapt\ rab} = 2,4$	

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи кількісну оцінку рівня адаптивності до СЗ кожної категорії та групи працівників (Y_{adapt}), запропонуємо формулу розрахунку загального показника існуючого рівня адаптивності до змін (ІРА) персоналу підприємства:

$$IPA = \frac{\sum_{i=1}^n Y_{adapt}}{n} \quad (2.15)$$

де Y_{adapt} – рівень адаптивності до СЗ певної категорії або групи працівників
 n – кількість категорій або груп працівників.

Застосувавши формулу 2.15 розрахуємо ІРА для різних типів досліджуваних підприємств (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Зведена оцінка рівня адаптивності до стратегічних змін персоналу підприємств будівельної галузі

Категорія персоналу	Типи підприємства за розмірами		
	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Керівники підрозділів або відділів	2,71	2,25	2,5
Спеціалісти	2,5	2,61	2,43
Робітники:	–	2,43*	2,4*
віком до 25 років	2	–	–
25-34 роки	2,48	–	–
35-44 роки	2,48	–	–
45-54 роки	2,17	–	–
ІРА (середнє арифм. значення Y_{adapt})	2,39	2,43	2,44

*загальне значення без поділу на різні вікові групи

Джерело: розраховано автором

Згідно табл. 2.15 найменше значення ІРА у персоналу великих підприємств будівельної галузі, а найбільше значення – у працівників малих підприємств. Результати оцінки дозволяють сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо прискорення адаптації персоналу до СЗ на кожному типі підприємства. Так, на великих підприємствах, найменше адаптованими до перетворень є робочі двох вікових категорій: до 25 років та більше 45 років, що потребує певних кадрових рішень (по факторам

поведінкових регресійних рівнянь) або коригування вимог до підбору персоналу. Досить несподіваними є результати оцінки ІРА на середньому за розміром підприємстві, де найменше значення спостерігається у керівників відділів або підрозділів, що вимагає першочергових кадрових рішень саме до цієї категорії, які визначаються згідно відповідної поведінкової регресійної моделі (підвищення заробітної плати, надання додаткової освіти, проведення роз'яснювальних та підтримуючих заходів).

Висновки до другого розділу

Виконано аналіз показників роботи персоналу будівельних підприємств з урахуванням стану будівельної галузі. За результатами аналізу з'ясовано, що загальні тенденції розвитку будівельної галузі визначають стан та розвиток праці персоналу. Негативні тенденції розвитку галузі (скорочення обсягів будівельних робіт, зменшення кількості підприємств) відображаються в показниках роботи персоналу: зниження продуктивності праці, збільшення рівня абсентеїзму та плинності кадрів, випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці. Розрахунок економічних і соціальних показників роботи персоналу будівельних підприємств Дніпропетровської області за період 2003-2015 рр. показав наявність певних проблем у кадровій роботі: високий рівень плинності кадрів, низький рівень мотивації, незадовільні умови праці виробничого персоналу, незначна увага професійному розвитку працівників, наявність абсентеїзму. Все це створює складні умови для функціонування підприємств та проведення СЗ.

Виявлено причини, що перешкоджають активному впровадженню змін на підприємствах будівельної галузі Дніпропетровської області. Окрім загальних причин – нестабільна економічна ситуація і обмеженість фінансових ресурсів, існують проблеми організаційно – управлінського характеру, а саме: відсутність розмежування діяльності по впровадженню змін та поточної роботи; низька обізнаність керівництва в методах управління змінами, низький рівень лідерських якостей керівників виробничого персоналу; зниження

ефективності роботи працівників в наслідок нерозуміння цілей та сутності змін; низький рівень мотивації робітників та негативне ставлення до змін, опір перетворенням.

З'ясовано, що процеси управління персоналом в стабільних умовах роботи значно відрізняються від тих, які застосовують в умовах проведення СЗ. Управління персоналом в умовах проведення СЗ передбачає такий вплив на працівників, який би забезпечував готовність працівників до своєчасного виходу на заданий рівень результативності праці та підтримував організаційну культуру.

Виявлено фактори, які впливають на процес адаптації персоналу підприємств будівельної галузі до проведення СЗ (або скорочено фактори АПСЗ). Запропонована класифікація цих факторів по ознаці впливу кадрового менеджменту на групи:

- фактори, на які кадровий менеджмент впливає повністю або частково;
- фактори, на які кадровий менеджмент впливає опосередковано або не впливає.

До першої групи віднесено індивідуальні характеристики робітника, адміністративні фактори, економічні фактори та організаційно-управлінські фактори. До другої групи – фактори загального стану підприємства та ринкові фактори.

В результаті емпіричного дослідження, виконаного на базі підприємств будівельної галузі, визначено локалізацію факторів АПСЗ (з розподілом за типами підприємств та категоріями персоналу), на які кадровий менеджмент впливає повністю або частково. Виявлено, що прояв цього впливу може бути як позитивним так і негативним, тобто сприяти або протидіяти адаптації працівників до СЗ. З'ясовано, що в сучасних умовах функціонування будівельних підприємств існують як загальні, тобто спільні для всіх категорій працівників, фактори АПСЗ, так і специфічні, в залежності від типу підприємства та категорії персоналу. До загальних факторів, які протидіють АПСЗ належать: незадоволеність заробітною платою, недостатнє пояснення цілі та сутності змін, відсутність довіри працівників до керівництва,

незадоволеність політикою керівництва, незадоволеність методами управління, страх перед невідомим. До загальних факторів, які сприяють АПСЗ належать: надання додаткових пільг, премії; покращення обладнання робочого місця; чітко поставлені керівництвом задачі; лідерські якості керівництва, схвалення і підтримка керівництва; можливість самостійно приймати рішення; своєчасність та повнота інформації; підвищення кваліфікації, навчання за рахунок підприємства.

На підставі розподілу факторів, які сприяють та протидіють АПСЗ, визначено тип організаційної культури. На існуючий час для більшості підприємств (великих та середніх) будівельної галузі властива культура ролі або ієрархічна культура, яка добре діє, якщо підприємство знаходиться у стабільному стані, але є несприятливою для успішного проведення СЗ. На малих підприємствах будівельної галузі переважає організаційна культура, основана на владі, яка сприяє успішній адаптації персоналу до змін тільки при умові ефективності цієї влади.

Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до СЗ на підприємствах будівельної галузі, який містить три блоки. Перший блок – цілепокладання – визначає мету та методи оцінки. Другий блок – аналітично-оціночний – складається з восьми послідовних етапів, за допомогою яких описано процес побудови поведінкових регресійних моделей, що дозволяє розрахувати рівень адаптивності до СЗ кожної категорії або групи працівників підприємства. Третій блок – результату – інтерпретує значення загального рівня адаптивності персоналу до СЗ, що дозволяє сформулювати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо прискорення адаптації персоналу підприємства до СЗ. Застосовано розроблений методичний підхід на трьох типах підприємств (великі, середні і малі) будівельної галузі.

Наукові результати, отримані у другому розділу, відображено в публікаціях [104, 126-132].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Логіко-концептуальна модель процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін

Результати першого та другого розділів дисертаційної роботи, дозволяють надати теоретичне обґрунтування механізму АПСЗ, і, на цій основі, розробити модель управління процесом такої адаптації. Аргументами на користь необхідності розроблення логіко-концептуальної моделі процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін (або скорочено УАПСЗ) є наступні міркування.

Управління сучасним підприємством базується на системному підході, що передбачає декомпозицію складних проблем стратегічного розвитку підприємства та закріплення вирішення кожної частини проблеми за окремими працівниками структури управління. Унаслідок того, що частини загальної проблеми системно взаємозв'язані між собою, також у системній взаємодії знаходяться і структури, відповідальні за їх виконання. У цьому процесі можна виділити два визначальні етапи.

Перший етап – це формулювання проблеми зміни стратегії розвитку підприємства. Ця робота за своїм змістом аналітична та базується на творчому підході щодо дослідження чинників, які впливають на необхідність проведення СЗ у діяльності підприємства. Таку роботу у ряді випадків доручають окремому аналітичному центру (відділу, групі), що створюється на правах штабного підрозділу та підпорядковується вищому керівництву підприємства. Цей орган виконує функції зовнішнього рецептора підприємства, що сприймає дії зовнішнього середовища, прогнозує можливі зміни в ньому, а також надає рекомендації щодо адекватної реакції підприємства на певні зміни зовні. Для

того щоб відповідальні особи в управлінні підприємством були в змозі реалізовувати управлінські рішення щодо проведення СЗ, вони мають бути наділеними не лише повноваженнями, а й бути компетентними у вирішенні цих проблем.

На другому етапі здійснюється аналіз відповідності персоналу підприємства складності вирішуваних завдань, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Для виконання цього аналізу необхідно, з одного боку, мати чіткі критерії необхідного рівня адаптивності персоналу до змін (НРА), а з іншого боку, вміти проводити оцінку ІРА. Рівень розходження НРА з ІРА визначає проблеми в якісному складі персоналу, усунення яких повинна забезпечити система управління персоналом.

Слід зазначити, що впровадження змін в діяльності підприємства не може здійснюватись лише за рахунок одностороннього пристосування персоналу до програми стратегічних перетворень. Неминучим і необхідним є також пристосування прийнятої стратегічної програми розвитку до певних особливостей персоналу. Ці особливості детермінують темпи здійснення програми стратегічних перетворень (прискорюють їх або гальмують). Наприклад, зміни в устаткуванні, в технологічних процесах відображуються на професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, їх освітньому рівні, впливають на стабільність колективу та інше. У свою чергу, зміни параметрів соціальних структур можуть і повинні викликати до життя певні зміни техніко-економічних структур. Наприклад, підвищення освітнього і культурного рівня працівників ставить на порядок денний питання збагачення змісту та умов праці, що, в свою чергу, викликає зміни в техніці і технології та позначається на стратегічній програмі розвитку всього підприємства.

Процес управління в умовах СЗ – це програмування суб'єктом управління (вищий рівень) всіх тих змін, які бажані і повинні статися в діяльності керованого ним об'єкту (середній та низовий рівень). У практиці управління доволі часто зустрічається думка, що програму, яка розробляється суб'єктом управління на вищому рівні (в аналітичному центрі), можна застосовувати до

об'єкту управління не зважаючи на ступінь його готовності реалізувати дану програму, принаймні, врахування ступеню цієї готовності не вважається обов'язковим. Однак, для того, щоб процес впровадження програми стратегічних перетворень був вдалий, на думку автора, потрібно враховувати стан та специфіку кожної функціональної зони діяльності підприємства.

Конкретизація програми стратегічних перетворень у діяльності підприємства вимагає розробки низки підпрограм, ключовою з яких є програма УАПСЗ. Виходячи з цього, будь-який процес управління є взаємодією не лише суб'єкту та об'єкту, але й конкретних програм, їх змісту та відповідних цьому змісту форм, що забезпечують успішне втілення в життя означених програм. В процесі такої взаємодії суб'єкт управління лише впливає на формування системи управління, яка дозволяє об'єкту управління здійснювати саморегуляцію, через що і саме управління «виступає як самоврядування-саморегуляція».

Таким чином, йдеться про взаємодію програми стратегічних перетворень діяльності підприємства, яка розробляється на вищому рівні управління, та її складових частин - програми управління персоналом та підпрограми адаптації персоналу до СЗ, які розробляються на середньому рівні управління. Ця взаємодія здійснюється за допомогою активного використання каналів прямого і зворотного зв'язку.

Канал прямого зв'язку передбачає передачу управлінських рішень від суб'єкта управління до об'єкту управління у вигляді характеристик та завдань стосовно НРА в діяльності підприємства. У відповідь реакція об'єкту управління полягає в передачі сигналу по каналу зворотного зв'язку про ІРА різних категорій працівників та персоналу в цілому. В разі позитивного сигналу робиться висновок про відповідність персоналу рівню складності завдань стратегічної програми. В разі негативного сигналу відбувається передача інформації в аналітичний центр про необхідність коректування програми розвитку організації. На цьому етапі можуть виникнути наступні ситуації.

1. ІРА незначно відхиляється від НРА, або відхилення є по окремим категоріям працівників.

2. Існує значне відхилення ІРА від НРА (або відхилення є по всім категоріям працівників).

У першій ситуації головним завданням є підвищення рівня адаптивності працівників до СЗ у рамках існуючої організаційної культури та структури управління. У другій ситуації може ставитися питання про трансформацію організаційної культури і реорганізацію організаційної структури підприємства.

Зазначимо, якщо НРА значно відрізняється від ІРА, це позначиться на інших внутрішніх змінних організації внаслідок тісного зв'язку між соціально-економічною та виробничо-технічною підсистемами організації. Саме тому, особливості УАПСЗ слід визначати виходячи зі стратегічних орієнтирів у діяльності підприємства. Потреба в трансформації організаційної культури та структури управління персоналом підприємства, дуже часто виникає саме тому що, тільки такі кардинальні заходи в змозі забезпечити необхідний рівень якості персоналу. Цю думку підтверджує аналіз міжнародних досліджень стосовно результатів трансформації підприємств: близько 75 % невдач сталося внаслідок зневаги керівниками до організаційної культури та структури управління персоналом підприємства [133–138].

Пояснення логіки управління персоналом з позиції системного підходу дозволяє нам визначити місце і взаємозв'язки розробки програми УАПСЗ в системі стратегічного менеджменту підприємства. Ця програма має бути не тільки пов'язана та погоджена із програмою стратегічних перетворень в діяльності підприємства та стратегічною програмою управління персоналом, але й забезпечувати їх реалізацію. Головне призначення такої програми - забезпечити готовність і відповідність персоналу підприємства необхідному рівню складності завдань програми стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, вищенаведені міркування дозволяють автору запропонувати логіко-концептуальну модель процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін. (рис. 3.1)



HRA – необхідний рівень адаптивності персоналу до СЗ (відповідає найвищому рівні $Y_{adapt.}$)

IPA – існуючий рівень адаптивності до СЗ

1 – канал прямого зв'язку

2 – канал зворотного зв'язку

Рис 3.1. Логіко-концептуальна модель процесу управління адаптацією персоналу до стратегічних змін із позиції системного підходу

Джерело: розроблено автором

УАПСЗ, на нашу думку, потрібно розглядати як процес, який в контексті загального розуміння дефініції управління розкривається у виконанні наступних функцій:

1. Планування – необхідність заздалегідь враховувати фактори, що здатні впливати на рівень адаптивності працівників до СЗ: проаналізувати та оцінити вплив цих факторів. На основі виконання оцінки визначити ступінь відхилення ІРА від НРА по кожній категорії персоналу окремо та в середньому по підприємству. Це надасть змогу визначити потребу у трансформації існуючої організаційної культури та організаційної структури підприємства та запланувати першочергові управлінські дії.

2. Організація як процес – це систематична координація багатьох задач та формальних стосунків людей, що їх виконують [4]. Організація процесу АПСЗ, на думку автора, полягає у побудові такої структури управління підприємством, яка щонайкраще сприяє адаптації персоналу до змін. Це потребує діагностики існуючої організаційної структури на предмет її відповідності цілям та програмі СЗ та, в разі необхідності, її реорганізацію.

3. Мотивація у класичному розумінні – це процес спонування себе й інших до дій, що забезпечують досягнення цілей організації та особистих цілей працівника [4]. В умовах адаптації працівників до СЗ – це процес, який, на думку автора, повинен складатися з наступного: визначення головних мотивів працівників до трудової діяльності в цілому; виявлення ставлення до СЗ з урахуванням латентності та, на цій основі, визначення способів формування конструктивної поведінки працівників до СЗ на підприємстві.

4. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації [4]. Мірою досягнення цілей програми УАПСЗ є забезпечення НРА, який пропонується кількісно вимірювати за допомогою розробленого методичного підходу (п. 2.3). Кінцевим кількісним результатом, що підлягає контролю є співставлення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства (K_n) та рівня адаптивності персоналу до СЗ (Y_{adapt}) за допомогою застосування критерію Парето. Це дозволяє визначити зону ефективності

УАПСЗ, як «ефективну межу» та «ядро економічної системи» за термінологією Парето, тобто оцінити наскільки врівноважені інтереси найманих працівників та керівників підприємства під час упровадження СЗ.

Результати виконання другого розділу дисертаційної роботи дозволили переконатися, як сфера діяльності (її специфіка, тенденції розвитку), умови роботи підприємства відображуються на результативності роботи персоналу, та як на цій основі формується розподіл протидіючих і сприяючих факторів АПСЗ. Крім того, ми довели, що локалізація цих факторів відрізняється не тільки на різних за розміром підприємствах, але й має відмінності на ієрархічних рівнях всередині підприємства. Це дозволяє ідентифікувати тип організаційної культури підприємства.

Ранішні дослідження одного із визначних закордонних учених – Ч. Хенді [54, 57, 62] також підтверджують наявність зв'язку організаційної культури з типом, розміром підприємства, його організаційною структурою та ступенем адаптації до змін.

Отже, поєднавши власні дослідження автора з дослідженням Ч. Хенді, можна сформулювати сполучення (сценарії) характеристик рівня адаптивності персоналу (ІРА) до СЗ і відповідних типів організаційної культури та організаційної структури управління на різних за розміром підприємствах (табл. 3.1).

Практичне застосування методичного підходу до оцінювання рівня адаптивності персоналу до СЗ довело, що у різних категорій працівників цей рівень може бути різним (п. 2.3): низьким, середнім, високим та дуже високим. Таким чином, утворюється матриця із 27 можливих сполучень ІРА. Прочерки в квадрантах табл. 3.1 означають, що певному типу підприємства не властивий певний тип організаційної культури (згідно дослідження Ч. Хенді).

Після того, як визначено ІРА кожної категорії персоналу (згідно запропонованого у п. 2.3 методичного підходу) можна ідентифікувати позицію підприємства (одну із 27 можливих).

Таблиця 3.1

**Можливі сполучення (сценарії) характеристик рівня адаптивності персоналу до СЗ і відповідних типів
організаційної культури та організаційної структури на різних за розміром підприємствах**

Тип організаційної культури	Тип структури управління	Категорії персоналу/ Рівень адаптивності до змін	Розмір підприємства								
			мале			середнє			велике		
			I	II	III	I	II	III	I	II	III
Культура влади	Лінійна структура Штабна структура	Керівники середнього рівня	В	С	Н	В	С	Н	_____		
		Спеціалісти	В	С	Н	В	С	Н			
		Робітники	В	С	Н	В	С	Н			
Культура ролі	Лінійно-функціональна	Керівники середнього рівня	_____			В	С	Н	В	С	Н
		Спеціалісти				В	С	Н	В	С	Н
		Робітники				В	С	Н	В	С	Н
Культура завдання	Матрична Проектна Бізнес-центри	Керівники середнього рівня	В	С	С	В	С	С	В	С	Н
		Спеціалісти	В	С	С	В	С	Н	В	С	Н
		Робітники	В	С	С	В	С	Н	В	С	Н
Культура особистості	Крос-функціональна	Керівники середнього рівня	В	С	С	_____			_____		
		Спеціалісти	В	С	С						
		Робітники	В	С	С						

В- високий та дуже високий рівень адаптивності до СЗ; С- середній рівень адаптивності до СЗ; Н- низький рівень адаптивності до СЗ

Джерело: розроблено автором (крім перших двох стовбців).

Наступним кроком є порівняння та виявлення відхилення НРА від ІРА по кожній категорії персоналу окремо та в середньому по підприємству. Згідно шкали оцінки рівня адаптивності до змін Y_{adapt} (рис. 2.4), значення від позначки «3» є дуже високим рівнем, тому можна прийняти $НРА = 3$. Шкала відхилень НРА і ІРА визначена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення шкали відхилення НРА від ІРА

Шкала оцінки рівня адаптивності до змін		Шкала відхилення НРА від ІРА	
$1 < Y_{adapt} < 2$	Низький рівень	1-2	Критичне відхилення
$2,1 < Y_{adapt} < 2,7$	Середній рівень	0,51-0,9 0,3-0,5	Значне відхилення Припустиме відхилення
$2,71 < Y_{adapt} \leq 3$	Високий рівень	0-0,29	Незначне відхилення
$Y_{adapt} > 3$	Дуже високий	0	Відхилення відсутнє, має місце перевищення НРА (можливе суто теоретично, на практиці не зустрічається)

Джерело: розроблено автором

Спираючись на результати оцінки рівня адаптивності до СЗ працівників трьох типів підприємств будівельної галузі (табл. 2.12 – 2.14), виконаємо розрахунок відхилень НРА від ІРА (табл.3.3).

Результати наведеного розрахунку дозволяють:

1. Зробити висновок про загальний ступень відповідності працівників рівню складності завдань програми розвитку підприємства та визначити масштабність і пріоритетність управлінських дій. Так, у нашому прикладі по всім підприємствам є значне відхилення НРА від ІРА, отже необхідні кардинальні управлінські заходи, які виходять за межі функції управління персоналом. Мова йде про трансформацію організаційної культури та організаційної структури управління персоналом підприємства.

2. Визначити категорії персоналу, що вимагають першочергової управлінської дії. У нашому прикладі найбільше відхилення на малому та великому підприємствах у категорії персоналу «робітники», на середньому підприємстві – це керівники підрозділів та відділів. Тобто у першому випадку

гальмування змін найбільш імовірно з боку виробничого персоналу (особливо на великому підприємстві у віковій групі молодше 25 років та старших 45 років), тому вищому керівництву потрібно приділити найбільшу увагу цій категорії працівників. У другому випадку, ситуація дещо гірша, тому що гальмування змін може здійснюватись керівниками середнього рівня.

Таблиця 3.3

Розрахунок відхилень НРА від ІРА на прикладі трьох досліджуваних типів підприємств будівельної галузі

Категорії персоналу	Розмір підприємства					
	мале		середнє		велике	
	ІРА	Δ (НРА-ІРА)	ІРА	Δ (НРА-ІРА)	ІРА	Δ (НРА-ІРА)
Керівники підрозділів, відділів	2,5	0,5	2,25	0,75	2,71	0,29
Спеціалісти	2,43	0,57	2,61	0,39	2,5	0,5
Робітники в т. ч.	2,4	0,6	2,43	0,57		
віком до 25 років	-	-	-	-	2	1
віком від 25 до 34 років	-	-	-	-	2,48	0,52
віком від 35 до 44 років	-	-	-	-	2,48	0,52
віком від 45 до 54 років	-	-	-	-	2,17	0,83
<i>Усереднене значення відхилення НРА від ІРА - Δ (НРА-ІРА)</i>		0,56		0,57		0,61

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком УАПСЗ є визначення напрямків підвищення готовності працівників до реалізації завдань програми стратегічних перетворень у діяльності підприємства. У разі незначного відхилення НРА від ІРА (від 0 до 0,29) програма адаптації персоналу до СЗ повинна розроблятися на основі виявлених причино-наслідкових зв'язків між значимими факторами та рівнем адаптації до СЗ кожної категорії працівників (по рівнянням регресії, п. 2.3 дисертаційної роботи). Тобто, сприяючі фактори АПСЗ, які мають найбільший позитивний вплив (із найбільшим позитивним значенням коефіцієнту в рівнянні регресії) повинні бути забезпечені керівництвом першочергово, а протидіючі фактори АПСЗ (із від'ємним значенням

коефіцієнту) усунені (більш докладно у п. 3.2). У цьому випадку не потрібні кардинальні зміни організаційної структури та культури підприємства.

У разі значного та критичного відхилення НРА від ІРА потрібно визначити найбільш сприятливий для адаптації до змін тип організаційної культури та структури управління підприємством. Виконаємо це на прикладі досліджуваних підприємств будівельної галузі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрямки трансформації існуючої організаційної культури та організаційної структури підприємств будівельної галузі

Тип досліджуваного підприємства	Відхилення НРА від ІРА	Існуючий тип організаційної культури	Найбільш сприятливий для адаптації до СЗ тип організаційної культури	Існуючий тип організаційної структури	Найбільш сприятливий для адаптації до СЗ тип організаційної структури
Мале підприємство	0,56	Культура влади (слабкої)	Культура влади (сильної); культура завдання; культура особистості	Лінійна	Адаптивна структура
Середнє підприємство	0,57	Культура ролі або ієрархічна культура	Культура завдання, культура влади	Лінійно-функціональна	Адаптивна структура
Велике підприємство	0,61	Культура ролі або ієрархічна культура	Культура завдання	Лінійно-функціональна	Адаптивна структура

Джерело: запропоновано автором

При визначенні найбільш сприятливого типу організаційної культури ми спиралися на найбільш визнанні праці вчених по цьому питанню. Зокрема у першому розділі дисертаційної роботи акцентувалася увага на дослідженні Ч. Хенді (табл. 1.1), де одним із параметрів визначення культури організації є ступень адаптації персоналу до змін. Згідно цьому параметру гірше за всіх адаптація до змін відбувається на підприємствах з культурою ролі, тоді як інші типи культур краще сприяють пристосуванню організації і персоналу до змін.

Культура ролі – це культура бюрократичного типу, яка зазвичай властива великим за розміром підприємствам. Наше дослідження показало, що цей тип

культури є традиційним для вітчизняних підприємств будівельної галузі не тільки великого, а й середнього розміру, тому що працівники на всіх ієрархічних рівнях зазначили наявність бюрократизму, незадоволеність стосунками на підприємстві, низькі лідерські якості керівництва та бажання усунути конфлікти в колективі (див. табл. 2.11). Це є проблемою: найбільш поширений тип культури, який властивий багатьом підприємствам будівельної галузі дуже погано адаптується до змін, тобто апріорі існує великий ризик успішного пристосування персоналу до перетворень. Саме тому, на думку автора, потрібно трансформувати культуру ролі в культуру завдання (для великих та середніх підприємств) або в культуру влади (для середніх підприємств).

Малим підприємствам будівельної галузі, як показало дослідження, притаманна культура слабкої неефективної влади, тому що працівники всіх ієрархічних рівнів мають середній рівень адаптивності та незадоволені політикою керівництва і методами управління (див. табл. 2.11). Отже, потрібно усувати ці недоліки, і, таким чином, збільшувати ефективність влади або змінювати організаційну культуру на культуру завдання або культуру особистості.

У наступному пункті дисертаційної роботи питання трансформації організаційної структури і культури різних типів вітчизняних підприємств будівельної галузі розглядається більш докладно.

3.2. Пропозиції щодо трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємств будівельної галузі з метою сприяння успішному пристосуванню персоналу до стратегічних змін

Проведене дослідження дозволяє автору розробити управлінські заходи, і таким чином, надати пропозиції щодо побудови такої організаційної культури на вітчизняних підприємствах будівельної галузі, яка б сприяла успішній АПСЗ. У табл. 3.5 наведено управлінські заходи щодо підвищення рівня

адаптивності працівників до СЗ з розподіленням на загальні, тобто властиві для всіх будівельних підприємств, незалежно від типу організаційної культури, та специфічні, тобто в залежності від певного типу організаційної культури. Ці заходи спираються на виявлений розподіл факторів, які сприяють або протидіють адаптації до СЗ різних категорій працівників підприємства та поведінкові регресійні моделі (п 2.2 і п. 2.3 дисертаційної роботи).

Як бачимо з табл.3.5, в залежності від існуючої культури на підприємстві, управлінські заходи щодо успішної АПСЗ та їх пріоритетність дещо відрізняються (стовпчики 4-7) для різних категорій працівників, у той же час можна прослідкувати взаємозв'язок між ними та загальними рекомендаціями (стовпчик 2). Це дає нам можливість стверджувати, що для успішної АПСЗ потрібна трансформація організаційної культури, яка повинна відбуватися за допомогою реалізації наступних управлінських заходів (важливо дотримуватись пріоритетності, тобто бажано, щоб кожний наступний захід був застосований після попереднього).

1. Роз'яснення вищим керівництвом перспективи і стратегії підприємства, аргументація необхідності проведення СЗ; чітка постановка цілей і завдань перетворень. Як показало дослідження, для 51,7 % працівників (у середньому по всім досліджуваним підприємствам) пояснення цілей і сутності СЗ недостатнє (рис.2.3). Саме тому дуже важливо, щоб кожен учасник процесу стратегічних перетворень розумів мету та визнавав доцільність їх проведення, а також був ознайомлений із програмою і тактикою СЗ. Розробка особистих планів розвитку та вдосконалення може підвищити зацікавленість працівників у змінах на підприємстві. Кожний працівник повинен знати, чого він може досягти в результаті проведення СЗ на підприємстві та чітко уявляти собі послідовність дій для цього досягнення. Важливо, щоб працівникам були запропоновані такі перспективи, які б поєднували їх власні цілі з корпоративними, а рівень оплати праці ґрунтувався б на їх здібностях та результатах праці.

Таблиця 3.5

Рекомендовані управлінські заходи щодо підвищення адаптації персоналу до СЗ шляхом трансформації організаційної культури на вітчизняних підприємствах будівельної галузі

На кого спрямовані заходи	Управлінські заходи щодо підвищення рівня адаптивності всіх категорій персоналу до СЗ для будівельних підприємств незалежно від типу організаційної культури	Пріоритет заходу	Управлінські заходи щодо підвищення рівня адаптивності персоналу до СЗ для будівельних підприємств з певним типом організаційної культури			
			Культура ролі	Пріоритет заходу	Культура влади	Пріоритет заходу
1	2	3	4	5	6	7
Керівники підрозділів, відділів	Роз'яснення перспективи розвитку та стратегії діяльності підприємства, аргументація необхідності проведення СЗ; чітка постановка цілей і завдань перетворень.	1	Покращення стосунків на підприємстві. Забезпечення медичного страхування. Покращення обладнання робочого місця. Забезпечення психологічної підтримки.	1	Удосконалення методів управління. Надання додаткових пільг за активну участь в проведенні СЗ.	1
		2		2		2
Спеціалісти	Забезпечення сприятливих умов праці: поліпшення обладнання робочого місця, забезпечення необхідною технікою і інструментами	3	Вдосконалення соціально-психологічних методів управління, за рахунок психологічної підтримки, натхнення працівників; навчання за рахунок підприємства. Зменшення рівня бюрократизму. Планування кар'єрного зростання. При стимулюванні праці увагу приділити таким пільгам, як безкоштовна путівка, медичне страхування.	1	Формування атмосфери сильної психологічної підтримки працівників за допомогою впливу керівника – лідера (увага, підтримка, власний приклад та ін.). Підвищення ефективності системи комунікацій.	1
			2	2		

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7		
Робітники, у т. ч. до 25 років	Застосування матеріальних стимулів і пільг за освоєння нових способів роботи, проявлену ініціативу й винахідливість, активну участь у проведенні СЗ. Психологічна допомога: формування атмосфери схвалення й підтримки проведення змін; Організація навчання новим знанням, навичкам, розвиток стратегічного мислення. Надання більшої свободи і самостійності в роботі, залучення до прийняття управлінських рішень	4	Надання психологічної підтримки з боку вищого керівництва. Забезпечення стабільності робочого місця.	1	Організація навчання новим знанням, навичкам. Підвищення рівня відповідальності за роботу. Удосконалення методів управління.	1		
25-34 років		5		Надання можливості самостійно приймати рішення.		1		
35-44 років		6		Усунення конфліктів у колективі.		2		
45-54 років		7	Удосконалення методів управління Покращення умов праці.	1 2				
				Стимулювання активної участі в змінах за допомогою роз'яснення їх необхідності, цілей і сутності, а також навчання.	3			
			Надання додаткових пільг та премії за активну участь в СЗ.	1 2				

Джерело: запропоновано автором

2. Налагодження ефективних комунікацій усередині підприємства, своєчасне та повне надання інформації. За результатами дослідження, ступінь інформованості про СЗ на підприємствах знижується по ієрархічних рівнях управління. Як наслідок, зменшується кількість працівників, які позитивно ставляться до СЗ: 68,4 % керівників підрозділів, 60 % спеціалістів і 45% робітників. Тобто на рівні виробничого персоналу з'являється більше нейтрально та негативно налаштованих робітників до СЗ. Таким чином, проведення систематичних зборів та обговорення питань щодо втілення СЗ на вищому рівні управління, допоможе краще усвідомити керівникам структурних підрозділів необхідність змін. Лише після цього можна чекати підвищення інформованості і усвідомлення потреби в СЗ на нижніх ієрархічних рівнях підприємства.

3. Забезпечення сприятливих умов праці: покращення оснастки робочого місця, забезпечення необхідною технікою і інструментами. Проведення СЗ буде невдалим, якщо на підприємстві відсутні нормальні санітарно-гігієнічні умови праці, а робочі місця не оснащені необхідною технікою, інструментами і пристосуваннями. За результатами дослідження, для 63 % працівників підприємств покращення оснастки робочого місця є необхідним фактором успішної адаптації до змін (рис.2.3). В зв'язку з цим, необхідно перерозподіляти фінансові і матеріальні ресурси підприємства таким чином, щоб забезпечити підтримку тим підрозділам (відділам), внесок яких у розвиток підприємства найбільший.

4. Вдосконалення методів стимулювання праці. Нажаль складне фінансово-економічне становище більшості вітчизняних підприємств будівельної галузі у теперішній час призвело до зниження доходів працівників, внаслідок чого 77 % персоналу незадоволено заробітної платою, що зменшує готовність до змін. Саме тому важливими факторами, які сприяють АПСЗ є премія (для 60,1 % працівників) та надання додаткових пільг (для 54,9 % працівників). Ці стимули, на думку автора, потрібно застосовувати за освоєння

нових способів роботи, за проявлену ініціативу й винахідливість, активну участь у проведенні СЗ.

5. Формування атмосфери схвалення й підтримки проведення змін на підприємстві; розвиток лідерських якостей у керівників всіх рівнів. Внаслідок того, що пристосування до СЗ – це складний і навіть болючий процес, робітники конче потребують психологічної підтримки і допомоги. Допомога керівника (наставника, куратора) у цьому випадку дуже важлива, особливо якщо він лідер колективу і здатен надихати працівників на зміни. У нагоді можуть стати приклади успішних перетворень, які раніше впроваджувались на підприємстві або в інших організаціях, досвід адаптації до змін у окремих працівників та отримані вигоди.

6. Організація навчання новим знанням, навичкам, розвиток стратегічного мислення у робітників підприємства. За результатами дослідження 51 % працівників досліджуваних підприємств потребують підвищенні кваліфікації або отримання додаткової освіти, це сприятиме їх успішній адаптації до СЗ. Отже, необхідно проводити як професійне навчання, так і ділові ігри, тренінги та інші методи активного розвитку. Це сприятиме зміні мислення і поведінки працівників. Розуміння нових ідей і потреби в змінах у діяльності підприємства з вищого рівня управління повинно лавино подібно поширюватися на нижчий ієрархічний рівень, «змиваючи» з нього старі традиційні способи мислення, методи рутинної роботи і «короткозорість» дій. Вирішення нових завдань потребує освоєння нових методів роботи, запровадження їх в стандартні технічні і організаційні інструкції.

7. Надання більшої свободи і самостійності в роботі, залучення працівників до прийняття рішень щодо змін в роботі. Шляхом делегування повноважень, децентралізації відповідальності і надання можливості самостійного ухвалення рішень, можна досягти більшого залучення робітників до активної участі в стратегічних перетвореннях на підприємстві. Це відтворюється в постулаті «людина, що стоїть на чолі змін, стає рушійною

силою цих змін» [40, с.83]. Йдеться про формування принципово нового стилю керівництва, заснованого на засадах:

- узгодження цілей діяльності;
- делегування повноважень;
- об'єктивної та своєчасної оцінки праці й стимулюванні новаторів;
- заохочування ініціативи та творчості в роботі,
- надання певної свободи у виконанні посадових обов'язків;
- порядку, самоконтролю, дотриманні дисципліни, точності виконання завдань.

Підвищити загальний рівень АПСЗ можливо за допомогою створення служби управління змінами, до складу якої входитимуть команди працівників різних ієрархічних рівнів. Формувати ці команди, особливо в низовій ланці управління, доцільно з найбільш авторитетних, професійно грамотних і позитивно налаштованих на зміни працівників (більш докладно у п. 3.3). Такі команди мають бути мозковим центром задуму та реалізації СЗ, а також мати повноваження здійснювати поточний контроль за їх ходом.

Важливим компонентом побудови механізму АПСЗ є вибір такої організаційної структури управління (ОСУ), яка б сприяла реалізації змін (далі адаптивна ОСУ). У якості доказів необхідності пошуку такої структури управління приведемо наступні міркування.

У будові організаційної структури будь-якого підприємства відображується постійне накопичення «минулої праці», яка упредметнюється в техніці, технології і інших матеріальних формах. Цей процес призводить не лише до нарощення «маси», але і до ускладнення взаємозв'язків, посилення залежності між різними ланками організаційної структури, тобто її «щільності». Внаслідок цього, здійснення кожного нововведення викликає все більший радіус вторинних, похідних явищ (наприклад, створення нових відділів, поява додаткових функцій, проведення тренінгових програм і тому подібне). Вже сам обсяг вторинних нововведень збільшує реальну трудомісткість і навіть може перевищувати корисну значущість вихідного нововведення. До того ж деякі з

них можуть виявитися неприйнятними. Звідси – зростання складності проведення СЗ, посилення ризику та відповідальності, що проявляється в різних формах ухилення від змін або навіть опору ним.

Для запобігання подібній ситуації, зниження «планки» відторгнення СЗ перед їх реалізацією, на погляд автора, потрібно проаналізувати існуючу організаційну структуру. Визначити, наскільки вона сприяє впровадженню програми стратегічних перетворень, чи відповідає її «маса» та «щільність» цілям і завданням СЗ.

Таким чином, для формування адаптивної ОСУ потрібно, перш за все, провести аналіз існуючої ОСУ і виділити зони її найбільшої невідповідності цілям і завданнями програми адаптації персоналу до СЗ.

Проблема тут полягає в тому, що на даний час існує велика різноманітність типів ОСУ, кожен з яких має свої відмінні риси, крім того, на практиці рідко зустрічається підприємство, що має той або інший тип ОСУ в чистому вигляді.

На думку автора, проведення такого аналізу буде спрощено, якщо встановити класифікаційні ознаки відомих ОСУ і, на їх основі, розробити кодову таблицю. Це дозволить не лише ідентифікувати кожний тип ОСУ, але й отримати відповідь на питання, якою мірою існуюча організаційна структура конкретного підприємства може сприяти або заважати реалізації СЗ. Кодова таблиця допоможе також визначити ті структурні елементи ОСУ, які насамперед повинні бути трансформованими.

Аналіз існуючих типів ОСУ показує, що в більшості випадків структуроутворюючими є механістичні (базові) структури: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна [140]. Як відомо, в структурах даного типа їх «працездатність» і «цілісність» забезпечується переважно ієрархією адміністративно-розпорядчих методів управління персоналом, які розробляються на вищому рівні управління. Інтелектуальні якості ОСУ, що виявляються в здатності сприймати дії зовнішнього і внутрішнього середовища і надавати рекомендації по адекватній зміні реакції організації, зосереджені у

верхніх ланках управління. Такі структури прийнятні для забезпечення реалізації стандартних цілей (зі звичною процедурою розробки), але не ефективні для організації такої управлінської діяльності, яка має на меті розробку рішень по проведенню стратегічних перетворень (із не стандартною процедурою).

В органічних (гнучких) ОСУ «працездатність» і «цілісність» забезпечується ієрархією цілей організації, які визначаються з метою якнайкращого пристосування підприємства до змін його зовнішнього і внутрішнього середовища. Інтелектуальні якості поширюються на середній (управлінський) рівень. Такі структури розробляються для реалізації першочергового завдання – аналізу середовища діяльності, на підставі чого визначаються напрями і цілі розвитку підприємства та приймаються відповідні управлінські рішення.

Таким чином, зміни в сучасних типах ОСУ стосуються в основному функції сприйняття інформації від зовнішніх і внутрішніх джерел, її аналізу та подальшого коректування стратегічних і тактичних цілей організації, тоді як цілі оперативного управління реалізуються в частині ОСУ, представлених базовими типами. Там, де процес управління досить детермінований по стандартному набору управлінських процедур і передбачений по результатах, застосовуються базові типи ОСУ. В умовах невизначеності та непередбачуваності результатів діяльності підприємства виникає необхідність постійного моніторингу й аналізу інформації про зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що потребує застосування ОСУ органічного типу.

Іншою відмінністю є спосіб координації спільної діяльності декількох виконавців (підрозділів) у реалізації проекту або програми. Для базових ОСУ характерно застосування централізованого управління, тоді як для органічних ОСУ більшою мірою властива децентралізація, самостійність і гнучкий підхід в розподілі функцій і повноважень між структурними підрозділами.

У будь-якому типі ОСУ виконуються дві функції. Перша - забезпечення управління виробничим процесом, її метою є реалізація

прийнятих рішень. Друга функція – це координація самої управлінської діяльності з метою розробки рішень.

Невеликі організації з гнучкою технологією мають меншу інерційність (порівняно з великими організаціями) і відповідно малий період переналаджування на новий режим, достатній для того, щоб вчасно відреагувати на явні зміни в зовнішньому середовищі. У таких організаціях немає необхідності, а також можливості (через відсутність достатніх ресурсів) фінансувати аналітичний апарат, який займається прогнозуванням змін в ринковому середовищі. Як результат, в таких організаціях найчастіше переважають прості базові типи ОСУ.

Для великих організацій подібна ситуація має місце при стабільній і передбаченій ситуації на ринку, що в сучасних умовах швидше виключення, чим правило. Великі організації більш інертні і вимагають тривалішого періоду для проведення СЗ, тому для них необхідно заздалегідь передбачати можливість майбутніх змін до їх явного прояву на ринку, щоб забезпечити необхідний резерв часу для маневру. Для цього створюється потужний аналітичний апарат, який не є частиною базових ОСУ. Він формує свою підсистему управління з власними цілями, завданнями та стосунками усередині цієї структури і координується вищим рівнем управління організацією.

Структури управління відображують індивідуальні якості організацій і, таким чином, не можуть розглядатися як типові навіть для обмеженого кола організацій. Загальними для всіх є чинники і ознаки класифікації цих структур, з яких, як із елементарних блоків, компонуються цілісні ОСУ для кожного підприємства. Ці структурні блоки відповідають існуючим на даний момент чинникам і ознакам класифікації, а по мірі подальшого розвитку організації будуть поповнюватися і уточнюватися.

Інформаційною основою для побудови таблиці класифікації ОСУ є аналіз існуючих структур, досліджених в динаміці їх розвитку від простих механістичних до складніших органічних. Практика діяльності підприємств

свідчить, що типи організаційних структур мають відмінності як по екзогенним, так і по ендогенним чинникам (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Класифікація чинників, що впливають на процес будови (перетворення)
організаційних структур управління**

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
Ознаки класифікації	
А. Принцип формування ланок 1. Розподіл праці (по всіх ознаках), спеціалізація діяльності 2. Орієнтація на виявлення і вирішення проблем	Г. Мета створення 1. Координація діяльності моно виробництва 2. Координація діяльності диверсифікованого виробництва 3. Координація діяльності суб'єктів господарювання 4. Реалізація цільової програми (проекту)
В. Тип зв'язку взаємодії 1. Лінійні, адміністративні, розпорядчі 2. Функціональні 3. Консультативні	Н. Об'єкт орієнтації 1. Внутрішнє середовище організації: поточна діяльність, ухвалення стандартних рішень 2. Зовнішнє середовище організації: перспективна діяльність, розвиток бізнесу, ухвалення нових управлінських рішень 3. Зовнішнє і внутрішнє середовище: "розумне" поєднання перспективної і поточної діяльності.
С. Характер зв'язку взаємодії 1. Жорсткі, визначені формально 2. Гнучкі, ситуативні	І. Функціональні обов'язки 1. Жорстко визначені інструкціями 2. Позначений напрям діяльності (мета, проблема)
Д. Рівень складності 1. Прості (моно структури) 2. Складні (конгломератного типу)	К. Міра централізації влади 1. Централізовані 2. Децентралізовані 3. Комбіновані
Е. Середовище ініціації СЗ 1. Внутрішнє середовище 2. Зовнішнє середовище	Л. Час існування 1. Постійні 2. Тимчасові
Ф. Реакція на зміни в середовищі 1. Повільна (зміни в структурі відбуваються лише після відчутної дії середовища) 2. Швидка (зміни в структурі передують відчутній дії середовища)	М. Роль керівника 1. Адміністратор 2. Виконавець 3. Ініціатор 4. Експерт

Джерело: розроблено у співавторстві [141]

Екзогенні чинники визначають характер структурних взаємодій. Вони, по суті, формують найбільш раціональне число ієрархічних рівнів управління і, таким чином, є структуроутворюючими.

Ендогенні чинники направлені на внутрішню взаємодію, що формується на кожному ієрархічному рівні, вони забезпечують необхідну якість організації діяльності.

У запропонованій таблиці (табл. 3.6) чинники і ознаки класифікації мають свої кодові позначення, що дозволяє скласти індивідуальний для кожної ОСУ код структури управління

Для прикладу складемо кодові моделі відомих типів ОСУ (табл.3.7). У верхньому рядку позначається буквенний код ознаки класифікації, а в нижньому рядку – числовий код характеристики типа ознаки. Така ідентифікація ОСУ позбавлена недоліків графічного зображення структур управління, які були зручні для вивчення простих базових структур і стають громіздкими і складними для сприйняття багатовимірних гнучких структур, і дозволяє проводити декомпозицію структур управління до окремих характерних ознак, властивих кожній структурі.

Таблиця 3.7

Кодові моделі деяких типів ОСУ

Кодові ознаки ОСУ											Існуючий тип ОСУ	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	Базові ОСУ
1	1	1	1	1,2	1або2	1	1	1	1	1	1,2	Лінійна
1	1,3	1	1	1,2	1або2	1	1	1	1	1	1,2	Штабна
1	1,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,2	Лінійно-функціональна
											ОСУ адаптивного типу	
2	3	2	1	1,2	2	4	3	2	2	2	1,3	Бригадна (крос-функціональна)
1,2	1,2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2	Матрична
2	1,2	2	1,2	2	2	4	2	1	1	2	3	Проектна
1,2	1,2	1	2	1,2	2	2	3	1	1	1	1,2	Дивізійна
2	1,2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	1,3	Стратегічні центри (бізнес-одиниці)

Джерело: розроблено у співавторстві [141]

Як було зазначено, індивідуальність ОСУ визначається властивим лише їй набором характерних ознак. У зв'язку з цим представляється можливим скласти гіпотетичну кодову модель перспективного типу ОСУ (табл. 3.8), яка щонайкраще сприяє адаптації персоналу до СЗ в діяльності підприємства.

Такий тип ОСУ характеризується орієнтацією на виявлення і вирішення проблем; розвиненістю функціональних і консультативних зв'язків і взаємодії між рівнями і ланками, наявністю гнучких, ситуативних зв'язків між ними, з метою координації спільних дій декількох учасників (підрозділів, відділів) по реалізації програм СЗ із децентралізацією повноважень. ОСУ, адаптована до СЗ, швидко реагує на коливання внутрішнього і зовнішнього середовища організації за рахунок наявності аналітичного центру, що функціонує на правах експертного керівництва. Характерним для ОСУ такого типу буде наявність в структурі як окремих функціональних елементів, так і окремих фахівців або груп, що мають ситуаційні зв'язки з іншими елементами структури. Із цих функціональних елементів і груп фахівців можуть створюватися тимчасові творчі або функціональні колективи по вирішенню конкретної управлінської проблеми. На період проведення СЗ встановлюється тимчасова система зв'язків внутрішньої взаємодії, тобто в структурі присутні незв'язані елементи (фахівці, групи), які не мають постійних функціональних обов'язків, необтяжені відповідальністю за вирішення локальних цілей. Це сприяє концентрації інтелектуальних можливостей на розробці і проведенні змін в стратегічній діяльності організації.

Таблиця 3.8

Код ОСУ, яка найкраще сприяє адаптації персоналу до СЗ

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	К	Л	М
2	2,3	2	1,2	1,2	2	3,4	3	2	2,3	1,2	3,4

Джерело: складено автором

На базі класифікаційної таблиці, як основи для розробки кодових моделей існуючих і перспективних типів ОСУ, представляється можливість робити їх декомпозицію до визначальних морфологічних ознак; виконувати аналіз щодо відповідності поточним і перспективним цілям організації і, на підставі цього порівняння, вносити зміни до існуючої ОСУ, адаптуючи її до СЗ.

Запропонований підхід до аналізу та проектування ОСУ було апробовано на будівельних підприємствах, таких як: «ТОВ «ПБК Південбуд», ТОВ «СОЮЗ ЕСТЕЙТ», ПрАТ «НВО «Созидатель» та ін.

Для прикладу, виконаємо аналіз існуючої організаційної структури одного з досліджуваних будівельних підприємств (далі експериментальне підприємство) та складемо її кодову модель. Для цього застосуємо табл. 3.6.

Керівництво підприємства прийняло рішення освоїти новий напрями діяльності - зміна архітектурно-планувальних рішень раніше побудованих будинків з метою підвищення їх енергоефективності. Таке нововведення обумовлене необхідністю пошуку нових сегментів ринку внаслідок складної економічної ситуації і скорочення будівництва новобудов. Крім того, дослідження ринку, проведене фахівцями даного підприємства, показало перспективність нового напрямку, оскільки в місті і області є велика кількість будинків старої забудови, які вимагають якісної перебудови на основі енергозберігаючих технологій. Реалізація цієї технологічної інновації вимагає також змін в організаційно-управлінських методах роботи. Таким чином, йдеться про комплексну інновацію, що вимагає проведення СЗ в роботі всього підприємства.

Кодова модель ОСУ експериментального підприємства представлена в табл. 3.9. За своїми характеристиках вона може бути віднесена до комбінації лінійно-функціональної і проектної структур. Зіставляючи її з кодом ОСУ, яка щонайкраще сприяє адаптації персоналу до СЗ (табл. 3.8), бачимо не відповідність деяких позицій.

Таблиця 3.9

Кодова модель ОСУ експериментального підприємства

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M
1	1,2	1	1	1	1	3,4	1	1	1	1	1,4

Джерело: складено автором

На підставі цього визначимо, як має бути змінена ОСУ експериментального підприємства:

1. Принцип формування ланок (бригад) - орієнтація на виявлення і вирішення проблем.

2. Характер зв'язків взаємодії – гнучкі, ситуативні (фахівці з однієї бригади можуть тимчасово переходити в інші бригади при умові відповідності рівня компетентності).

3. Реакція на зміни в середовищі - швидка (відмінності в способах перебудови будинків швидко аналізуються, розробляється проект і формуються бригади).

4. Об'єктом орієнтації має бути не лише внутрішнє середовище (вже освоєні технологічні рішення), а й зовнішнє середовище (аналіз ринку, виявлення нових можливостей, освоєння нових технологій будівництва, перебудови і ремонту будівель).

5. Функціональні обов'язки не жорстко визначені інструкціями, а побудовані на визначенні мети роботи й її головних напрямів.

6. Централізація управління послаблена за рахунок делегування повноважень.

7. Керівник повинен бути ініціатором змін.

Запропоновані зміни в ОСУ досліджуваного підприємства, на нашу думку, щонайкраще сприятимуть реалізації цілей програми адаптації персоналу до освоєння нового виду будівельних робіт.

3.3. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін та оцінка ефективності управління адаптацією персоналу до стратегічних змін на експериментальному підприємстві

Для забезпечення успішної трансформації організаційної культури та структури управління підприємством дуже важливо приділити увагу соціально-психологічним аспектам управління, що дає змогу змінювати поведінку працівників, впливаючи на цінності, міжособистісні та між групові стосунки, а

також застосувати ефективні методи мотивації. Тобто, поєднавши організаційно-економічні та соціально-психологічні підходи до управління персоналом, можна досягти балансу між ними й, таким чином, створити умови для успішної АПСЗ в діяльності підприємства.

З метою формування конструктивної поведінки персоналу в умовах СЗ нами розроблений методичний підхід, що дозволяє формалізувати неявні психологічні аспекти та діагностувати характер ставлення працівників до змін і, таким чином, визначити рівень мотивації працівників до СЗ та обрати способи впливу на їх поведінку (рис.3.2). Розробка методичного підходу вимагала виконання двох завдань:

1. Перевірити гіпотезу про те, що існує латентна форма прояву ставлення до змін, яка може приводити до виникнення не передбачуваних наслідків та порушувати запланований процес змін (про що йшлося у п.1.3 дисертаційної роботи). Іншими словами, необхідно з'ясувати, чи існує розбіжність між відкритим та прихованим ставленням персоналу до СЗ. У разі виявлення відмінностей необхідно спробувати виміряти це відхилення.

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

Для виконання першого завдання будемо спиратися на результати проведеного анкетування працівників одного із досліджуваних підприємств будівельної галузі. Раніше (п. 2.2), було розроблено анкету, до складу якої, окрім прямих питань, були включені 40 тверджень із психологічних тестів, що характеризують наявність таких якостей: схильність до ризику, терпимість до труднощів, невизначеності; сприйняття новизни, мотивація до успіху, признання та поваги; упевненість в собі та ін. (Додаток В, п'ятий пункт анкети). Ці твердження респонденти оцінювали за шкалою: 2 – «так»; 1- «скоріше так чим ні»; 0 – «не можу відповісти»; -1 – «скоріше ні, чим так»; -2 – «ні»; -99 – відповідь відсутня.

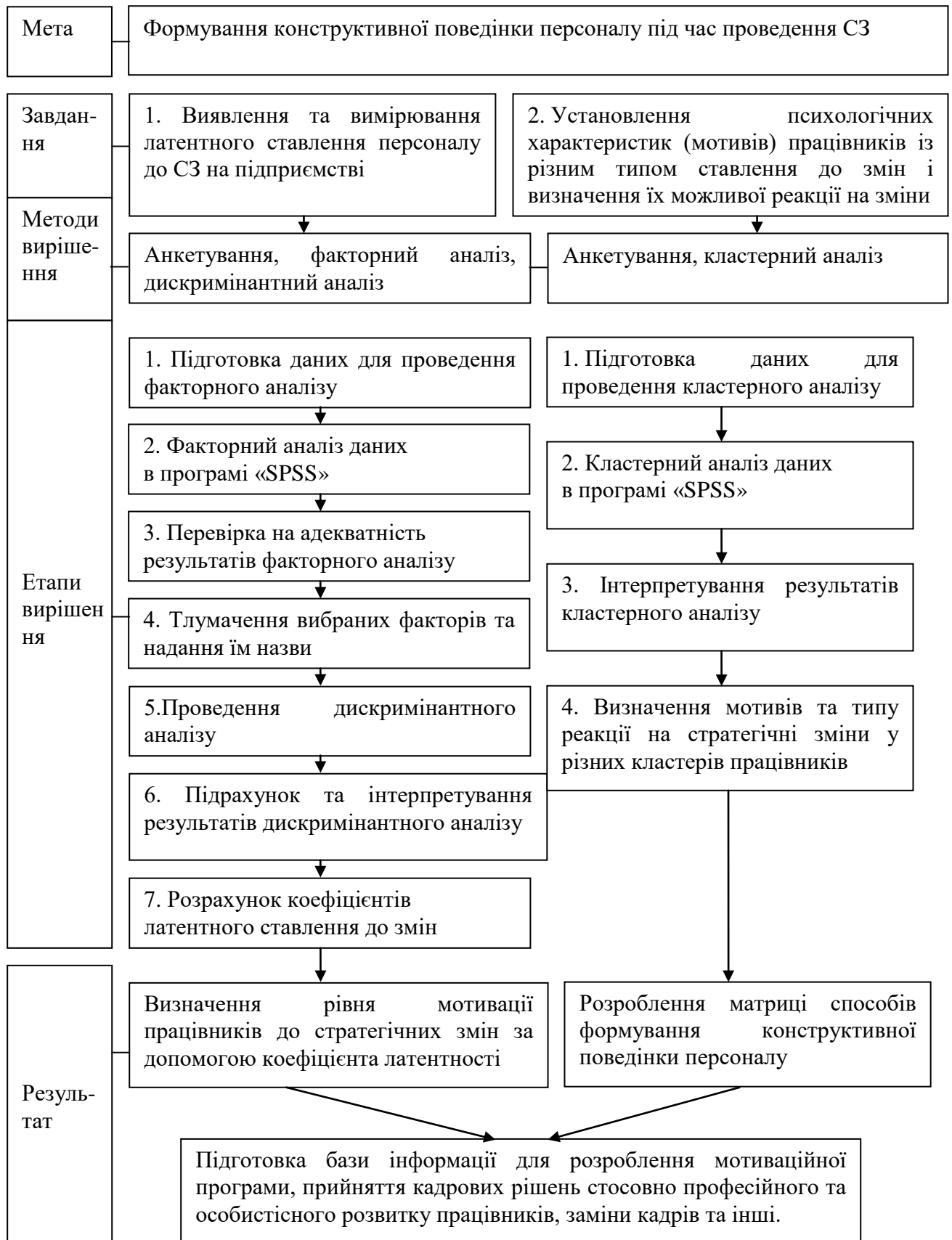


Рис. 3.2. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведенні СЗ на підприємствах будівельної галузі

Джерело: розроблено автором

Результат опитування наведено у табл. 3.10 (великий розмір таблиці не дозволяє навести її у повному вигляді, тому наведено фрагмент), де стовпчики – твердження з психологічних тестів (змінні), а рядки – опитані особи (значення змінних). Як бачимо, у результаті підрахунку відповідей отримано великий масив даних (40 тверджень, кількість опитаних працівників - 185 чол.), які доцільно обробити та проаналізувати за допомогою комп'ютерної програми для обробки статистичної інформації. Однією з таких програм, яка набула популярності та широко застосовується в різних науках, зокрема соціології та психології, є програма SPSS. Раніше, при виконанні попередніх завдань дисертаційній роботі (п. 2.2 та п. 2.3.) ця програма вже застосовувалась, тож використаємо її і в цьому разі.

Таблиця 3.10

Фрагмент даних, підготовлених для факторного аналізу

Опитані працівники (значення змінних – об'єкти)	Твердження з психологічних тестів (змінні)							
	1	2	3	4	5	6	...	40
1	1	2	0	-1	1	-2		2
2	2	1	1	-1	-2	-1		1
3	0	-99	2	1	2	2		2
...								
185	1	1	2	2	-2	-1		-1

Джерело: побудовано автором

Перш за все, велику кількість змінних, які віднесені до певних випадків, потрібно звести до меншої кількості незалежних впливаючих величин, які якомога повніше пояснюють зв'язок поміж змінними. З цією метою зазвичай застосовується факторний аналіз (рис 3.3). Результати цього аналізу наведено у Додатку Ж (табл. Ж.1 – Ж.4, рис. Ж.1).

Згідно табл. Ж.1, критерій адекватності вибірки Кайзера-Мейєра – величина, що характеризує ступінь можливості застосування факторного аналізу до даної вибірки – більше 0,7, що свідчить про достатню адекватність; критерій сферичності Барлетта (критерій багатовимірної нормальності для

розподілу змінних, що перевіряє, чи відрізняються кореляції від 0) має значення p -рівня менше, ніж 0,05, і вказує на те, що дані придатні для проведення факторного аналізу. Таким чином, обидва критерії, значення яких, відповідно, 0,753 та 0,000, свідчать про достатню адекватність факторного аналізу.

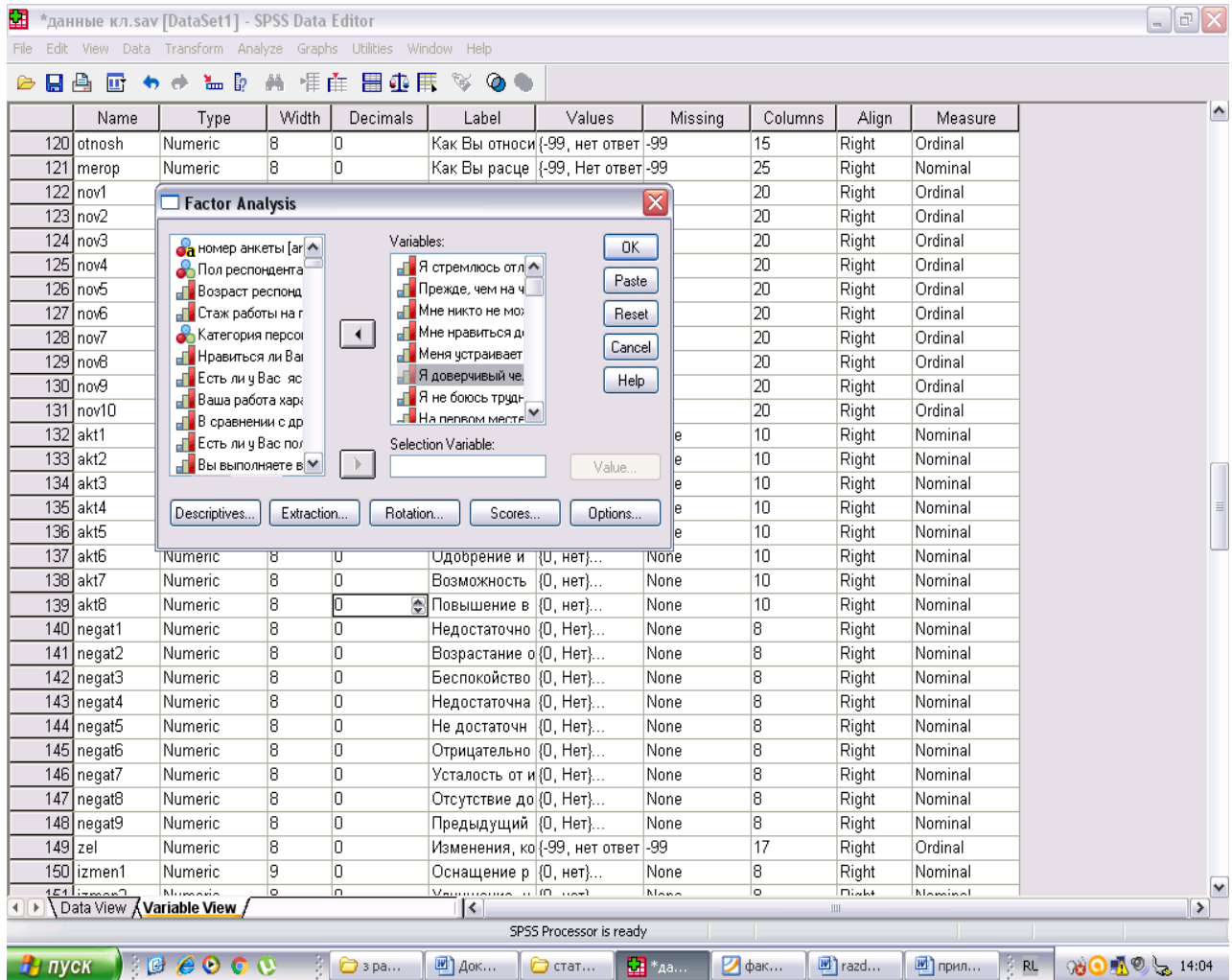


Рис. 3.3. Діалогове вікно факторного аналізу у програмі SPSS

У табл. Ж.2 пояснюється, яких величин набувають власні значення (стовпець всього) кожного компонента (фактора) та відсоток дисперсії, обумовлений кожним з факторів і який дорівнює відношенню відповідного власного значення до кількості змінних, тобто до 40. За результатами таблиці можна побачити, що хоча перші п'ятнадцять факторів мають значення, які перевищують одиницю, для наступного аналізу обрано шість факторів. Аргументацією саме такої кількості обраних факторів є графік власних значень

(рис. Ж.1) та правило визначення достатнього числа факторів: залишають лише ті перші фактори, які ще не потрапляють на пологу частину графіка [78].

Матриця факторних навантажень (табл. Ж.3), яка відображає значення кореляційних коефіцієнтів між змінними та факторами, дозволяє інтерпретувати результати. На підставі позитивних кореляційних коефіцієнтів, що мають найбільше значення, було надано тлумачення факторів. Наприклад, перший фактор поєднав всі твердження, які характеризують схильність до ризику, активну життєву позицію та комунікабельність. Визначимо цей фактор як «екстремальність». Згідно такого ж принципу було визначено інші фактори, та надано їм відповідні назви:

1. Екстремальність (або лідерство).
2. Потреба у соціальному схваленні, визнанні.
3. Гнучкість поведінки (або терпимість до труднощів).
4. Новаторство.
5. Властивість піддаватись впливу.
6. Конформізм (або пасивність в роботі).

Таким чином, ці фактори визначають психологічні риси (або якості) респондентів і можуть використовуватись у якості змінних для прогнозування приналежності працівників до однієї з трьох груп (негативне, нейтральне, позитивне ставлення до змін на підприємстві).

Для прогнозування застосовувався дискримінантний аналіз, про можливість якого в виявленні та вимірюванні латентного ставлення персоналу до змін на підприємстві йшлося в п. 1.3. У нашому випадку дискримінантна функція розглядається як залежність шістьох психологічних якостей, яка визначає негативне, нейтральне або позитивне приховане ставлення до СЗ ($Y_{\text{став}}$), тобто:

$Y_{\text{став. до змін}} = \{\text{екстремальність (Е), потреба у визнанні (ПВ), гнучкість поведінки (ГП), новаторство (Н), схильність до впливу (СВ), Конформізм (К)}\}$

У табл. И.1 – И.7 (Додаток И) наведено результати дискримінантного аналізу, виконаного за допомогою програми SPSS. У процесі складання

дискримінантного рівняння до нього по черзі вводилися змінні на основі обраного критерію включення ($F > 3,84$), та виключались із рівняння ті змінні, для яких $F < 2,71$ (табл. И.2). Далі проводився аналіз коефіцієнтів дискримінантної функції (табл. И.3). Кореляційний коефіцієнт між розрахованими значеннями дискримінантної функції і реальною приналежністю до групи, дорівнює 0,940, тобто дуже високий. Тест, проведений за допомогою критерію “Ламбда Уїлкса” (табл. И.4) на предмет, чи значимо розрізняються між собою середні значення дискримінантної функції в трьох групах, показав дуже значимий результат (значення $\text{Sig} < 0,05$). У табл. И.5 наводяться не стандартизовані коефіцієнти дискримінантної функції: Це означає, що дискримінантна функція має такий вигляд:

$$Y_{\text{став.до змін}} = 0,008 + 0,885 \cdot \text{ГП} + 0,571 \cdot \text{СВ} \quad (3.1)$$

У табл. И.6 наводяться середні значення дискримінантної функції для трьох груп, за якими обирається приналежність до кожної з груп. Згідно рівняння, працівники, які позитивно ставляться до змін, відрізняються такими психологічними рисами, як гнучкість поведінки (мається на увазі терпимість до труднощів, невизначеності) та властивість піддаватися впливу. Визначення приналежність кожного випадку до певної групи наводиться у табл. И.7 (із метою скорочення обсягу даних та більш зручного вигляду відібрано тільки перші 10 випадків). Далі наведено класифікаційну таблицю, де представлено результати дискримінантного аналізу даних із вказівкою досягнутої точності прогнозування (табл. 3.11).

П'ятий стовпчик таблиці вказує на загальну кількість випадків відкритого ставлення до змін. Три попередні стовпчики, об'єднані загальною назвою «Прогнозована приналежність до групи», вказують на прогнозовану кількість випадків по кожній групі негативного, нейтрального та позитивного ставлення до змін.

Зіставлення прямих відповідей із прогнозованими в залежності від психологічних факторів

Частота відповідей на питання „Як Ви ставитесь до змін на підприємстві?”		Прогнозована приналежність до групи			Всього
		Негативне ставлення до СЗ	Нейтральне ставлення до СЗ	Позитивне ставлення до СЗ	
1		2	3	4	5
кільк. людей	Негативно	6	1	2	9
	Нейтрально	8	18	19	45
	Позитивно	8	19	41	68
%	Негативно	66,7	11,1	22,2	100
	Нейтрально	17,8	40,0	42,2	100
	Позитивно	11,8	27,9	60,3	100

87, 9 % згрупованих випадків були класифіковані коректно

Джерело: підраховано автором за допомогою програми SPSS

Наприклад, із 9 осіб, негативно налаштованих по відношенню до змін на підприємстві, по прогнозу (тобто виходячи з психологічних якостей) такими є тільки 6 працівників, що відповідає 66,7 % їх загальної кількості. А з 68 осіб, які відкрито висловлювались про позитивне ставлення до змін, тільки 41 особа (або 60,3 %) має психологічні якості, які дійсно відповідають такому ставленню. Отже, сформульована вище гіпотеза підтверджується: існує латентна форма прояву ставлення до змін, яку можна кількісно вимірити (табл. 3.12). Порівняння відкритої та прихованої форми прояву ставлення до СЗ дозволяє встановити діапазон їх відхилень і виміряти рівень латентності, обчисливши коефіцієнт латентності (Кл) по формулі:

$$K_{л} = \frac{N_{np}}{N_{від}} \quad (3.2)$$

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

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

Розрахунок латентного ставлення персоналу до змін

Ставлення до змін	Відкрита форма		Прихована форма		Коефіцієнт латентності
	Чол.	%	Чол.	%	
Негативне	9 чол.	7,4 %	22 чол.	18 %	2,44
Нейтральне	45 чол.	36,9%	38 чол.	31,2 %	0,844
Позитивне	68 чол.	55,7 %	62 чол.	50,8 %	0,912
Усього працівників, що надали відповідь	122 чол.	100 %	122 чол.	100 %	

Джерело: підраховано автором за допомогою програми SPSS

Згідно запропонованої формули можна обчислити рівень латентності по негативному, нейтральному та позитивному ставленню до змін. У такому разі керівники підприємства можуть мати інформацію 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 СЗ по формулі 1.7, яка наведена у п. 1.3. Діапазон коливання K_M від 0 до 1. У разі приближення до нижньої границі ($K_M = 0$) – рівень мотивації персоналу до змін нульовий, тобто, фактично мотивація до змін відсутня. Чим більше значення K_M , тим більший рівень мотивації персоналу до змін. При необхідності цей показник може бути розрахований як в цілому для всіх працівників підприємства, так і для окремих категорій або груп працівників.

На досліджуваному підприємстві:

$$K_M = (68 \times 0,912) / 122 = 0,51$$

Значення обчисленого коефіцієнту свідчить про складну ситуацію: несприятливий соціально-психологічний клімат та значна вірогідність опору змінам з боку персоналу.

На думку автора, для успішного проведення СЗ оптимальне або мінімально необхідне значення K_M повинно дорівнювати не менш ніж 0,6, щоб відповідати «критичній масі» позитивно налаштованих до змін працівників

підприємства. Тобто не менш ніж 60 % працівників мають мати позитивне ставлення 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 робітників не менш 0,6. Це підтверджують результати дослідження, виконаного у п. 2.2 дисертаційної роботи.

Запропонований спосіб виміру латентної форми ставлення працівників до СЗ і кількісного виміру рівня мотивації до перетворень може бути застосований на будь-якому підприємстві.

Мета вирішення другого завдання – формування груп працівників, які мають певну схожість психологічних якостей та визначення їх реакції на СЗ. Методом вирішення обрано кластерний аналіз, який виконувався за допомогою програмного продукту SPSS. Для його проведення було введено нову змінну – „Прогнозована ймовірність віднесення респондентів до однієї з трьох груп»:

1. Працівники з негативним ставленням до СЗ;
2. Працівники, нейтральні до СЗ;
3. Працівники з позитивним ставленням до СЗ.

Кластерний аналіз виконувався тричі, для кожної прогнозованої групи. Процедури дескриптивної статистики дали змогу виявити загальні характеристики по трьом групам і, у той же час, визначити деякі особливості.

Наприклад, для групи 1 характерні такі якості: відсутність гнучкості поведінки (небажання йти на компроміс, низька терпимість до труднощів) та слабкий конформізм (тобто пристосування до існуючого положення та прийняття змін). Маніпулювання цією групою працівників може привести до ще більшої агресії, бо вони погано піддаються впливу з боку менеджменту підприємства. Виходячи з цього, необхідно розібратися в особливостях мотивів поведінки працівників групи 1. Зробити це допоможуть кількісний кластерний профіль (табл. 3.13) та якісний кластерний профіль (табл. 3.14).

**Кількісний кластерний профіль групи 1
(працівники з негативним ставленням до СЗ)**

Фактори (психологічні якості)	Середні значення факторів		
	1 кластер	2 кластер	3 кластер
Екстремальність	0,6415429	0,0859783	0,6589947
Потреба у визнанні, соціальному схваленні	0,6005151	-0,6412786	-0,0040278
Гнучкість поведінки	-0,9799492	-1,7231669	-0,00784198
Новаторство	-0,7545861	0,4871088	-0,3704272
Властивість піддаватись впливу	-2,6945327	-0,7096358	-1,0135298
Конформізм	-0,51893567	-0,46188607	0,0707893

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

Перший кластер – це лідери, які потребують визнання, соціального схвалення, успіху в роботі, але в них відсутні творчі здібності. Можна припустити, що їх негативне ставлення до змін пов'язано з небажанням порушувати звичну обстановку, соціально-психологічні контакти з колегами, страхом втратити статус-кво.

Другий кластер – це працівники з вираженими творчими здібностями, сприйнятливі до нового, невідомого; здатні і готові до нестандартних дій. Причиною їх негативного ставлення до змін, скоріш за все, є недостатнє розуміння цілі й сутності перемін, відсутність особистої вигоди, низька здатність до колективної роботи. Цю групу працівників необхідно активно залучати до прийняття рішень, враховувати їх пропозиції та заохочувати належним чином.

Якісний кластерний профіль для групи 1

Психологічні якості	Ступінь прояву якості		
	1 кластер	2 кластер	3 кластер
Екстремальність	сильна	слабка	сильна
Потреба у визнанні, соціальному схваленні	сильна	слабка	слабка
Гнучкість поведінки	відсутня	відсутня	слабка
Новаторство	відсутня	сильна	слабка
Властивість піддаватись впливу	відсутня	слабка	відсутня
Конформізм	слабка	слабка	слабка

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

Третій кластер працівників погано сприймає зміни, труднощі в роботі, творча робота їх не приваблює. Соціальна активність, зацікавленість спільною діяльністю в них розвинуті недостатньо. Однак, як і у першому кластері працівників, схильність до ризику (екстремальність) дуже сильна. Отже, брати участь у перетвореннях їм допоможе навчання новим навичкам, розвиток новаторських здібностей.

Підсумки виконання кластерного аналізу для працівників, котрі нейтрально ставляться до змін (група 2) наведено в табл. 3.15, 3.16. Характерними психологічними якостями цієї групи працівників є інертність поведінки та слабкий рівень новаторства.

Таблиця 3.15

**Кількість випадків у кожному кластері групи 2
(працівники нейтральні до змін)**

Кластер	1	12 осіб
	2	23 особи
	3	3 особи
Дійсні		38 осіб
Відсутні		0

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

Перший кластер працівників групи 2 ставиться до змін нейтрально з причини пасивності в трудовій діяльності, їх мало цікавлять колективні рішення. Ця група може відстоювати власні переконання на шкоду колективним інтересам та, у разі не виваженої мотиваційної політики, перейти до працівників із негативним ставленням до змін на підприємстві.

Таблиця 3.16

Якісний кластерний профіль для групи 2

Психологічні якості	Ступінь прояву якості		
	1 кластер	2 кластер	3 кластер
Екстремальність	сильна	слабка	сильна
Потреба у визнанні, соціальному схваленні	слабка	сильна	сильна
Гнучкість поведінки	відсутня	слабка	слабка
Новаторство	слабка	слабка	слабка
Властивість піддаватись впливу	слабка	сильна	дуже сильна
Конформізм	сильна	слабка	сильна

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

Працівників другого кластеру групи 2 можна позитивно налаштувати до змін, якщо створити умови до задоволення їх потреб у визнанні та повазі. Велику увагу треба звернути на проведення агітації про необхідність проведення СЗ та розвиток творчого підходу до виконання роботи.

Для працівників, котрі потрапили до третього кластеру групи 2, характерна здатність до ризику, велика потреба у визнанні та повазі, вони значно піддаються впливу, але активність у трудовій діяльності мінімальна та низький рівень новаторства. Таких працівників треба залучати до роботи, яка вимагає повної віддачі; розвивати творчий підхід у виконанні поставлених завдань. Їм необхідно забезпечувати можливість для навчання та розвитку; роз'яснювати, що СЗ не створять загрозу існуючим соціальним контактам.

Для 3 групи працівників, які позитивно ставляться до змін на підприємстві, властиві гнучкість поведінки. Це означає, що вони терпимі до труднощів, схильні до компромісів, певною мірою володіють організаторськими здібностями. Негативним моментом є слабка виразність потреби у визнанні та соціальному схваленні, можливо, через неефективну політику керівництва. У цій групі також утворюються 3 кластери (табл. 3.17, 3.18).

Таблиця 3.17

**Кількість випадків у кожному кластері групи 3
(працівники з позитивним ставленням до змін)**

Кластер	1	21 особа
	2	38 осіб
	3	6 осіб
Дійсні		65 осіб
Відсутні		0

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

До першого кластеру групи 3 належать працівники з творчими здібностями та схильні до ризику. Їм необхідно делегувати завдання і повноваження, залучати до прийняття складних, нестандартних рішень.

Якісний кластерний профіль для групи 3

Психологічні якості	Ступінь прояву якості		
	1 кластер	2 кластер	3 кластер
Екстремальність	сильна	слабка	відсутня
Потреба у визнанні, соціальному схваленні	слабка	слабка	слабка
Гнучкість поведінки	дуже сильна	сильна	дуже сильна
Новаторство	сильна	слабка	сильна
Властивість піддаватись впливу	сильна	слабка	сильна
Конформізм	слабка	слабка	сильна

Джерело: розраховано автором за допомогою програми SPSS

Другий кластер групи 3 – це працівники, у яких, навпаки, виконання складних нестандартних завдань викликає труднощі. Таких працівників треба навчати, створювати умови для розвитку їх новаторських якостей.

До третього, невеликого кластеру групи 3 потрапили працівники, яким притаманні творчі здібності, висока адаптивність до нововведень, терпимість до труднощів. Але вони пасивні в роботі, побоюються ризикувати. Можна зробити висновок, що потенціал цих працівників практично не реалізовано. Керівникам необхідно створити таку систему мотивації, яка стимулює ініціативу і відповідальність. Таким чином, команда прихильників і активних учасників змін зміцниться.

Кластеризація працівників за схожими типами поведінки дозволяє автору розробити матрицю способів формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ на підприємствах будівельної галузі (рис. 3.4).

На підставі запропонованої матриці може розроблятися мотиваційна програма, програма професійного навчання й особистого розвитку працівників, а також прийматися рішення по кадровому складу. Наприклад, застосування цієї матриці на експериментальному підприємстві сприяло збільшенню загального рівня адаптивності персоналу (з $Y_{adapt} = 2,43$ до $Y_{adapt} = 3$) за допомогою професійного і особистісного розвитку керівників відділів, покращення системи мотивації виробничого персоналу, а також заміни невеликої кількості працівників.

Приховане ставлення до стратегічних змін	позитивне	3.1. Мотивація, яка спрямована на підвищення ініціативності та відповідальності (кластер 3.3)	3.2. Мотивація, яка спрямована на активізацію участі в змінах, самореалізацію. Навчання виконанню нових функцій. Розвиток новаторських здібностей (кластер 3.2)	3.3. Делегування завдань, повноважень для втілення СЗ (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 СЗ або заміна (кластер 1.2)	1.3. Навчання новим навичкам або заміна (кластер 1.3)
		негативне	нейтральне	позитивне
		Відкрите ставлення до стратегічних змін		

Рис. 3.4. Матриця способів формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ на підприємствах будівельної галузі

Джерело: запропоновано автором

Підводячи підсумок наукового дослідження, наведемо результати оцінки ефективності УАПСЗ на експериментальному підприємстві будівельної галузі Дніпропетровської області, яке змінювало стратегію розвитку (перехід від будівництва житла по типовим проектам на індивідуальне будівництво по інноваційним екотехнологіям).

У табл. 3.19 наведено показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства до та після проведення стратегічних перетворень. Вибір показників та їх кількість визначалася на основі міркувань, які наведено у п. 1.3 (с. 45–48), що дозволяє оцінити підвищення як соціальних так і економічних показників діяльності персоналу.

Таблиця 3.19

Оцінка ефективності управління персоналом на експериментальному підприємстві з урахуванням впливу показників АПСЗ

№ п/п	Найменування показника	Базове значення (до проведення СЗ) P_i^b	Фактичне значення (після проведення СЗ) P_i^f	Відсоток виконання (Хі)	Функція стимулювання	Скорегований показник (Yі)	Ваговий коефіцієнт (Ві)	Частковий показник ефективності (Pi), бали
1	Чистий дохід від реалізації, млн.грн (ЧД)	181,8	200,6	110,34	$Y=x$	110,34	0,1	11
2	Чистий прибуток, тис.грн (ЧП)	1237	1348	108,97	$Y=x$	108,97	0,1	10,9
3	Витрати на персонал, млн.грн (В)	39,9	42,47	106,44	$Y=200-x$	93,56	0,1	9,4
4	Рентабельності персоналу, % (РП)	3,1	3,17	102,3	$Y=x$	102,3	0,1	10,2
5	Продуктивність персоналу, тис.грн./люд. (Кпр)	807,81	818,02	101,26	$Y=x$	101,26	0,1	10,1
6	Кваліфікаційний рівень працівників (Кк)	0,6	0,65	108,33	$Y=x$	108,33	0,06	6,5
7	Професійний розвиток працівників (Кпроф)	0,02	0,025	125,00	$Y=x$	125,00	0,06	7,5
8	Компетентність управлінських працівників, які ініціюють і / або реалізують СЗ (Кку)	0,6	0,78	130,00	$Y=x$	130,00	0,09	11,7
9	Рівень мотивації персоналу до СЗ (Км)	0,51	0,62	121,07	$Y=x$	121,57	0,09	10,9
10	Плинність кадрів (Кпл)	0,3	0,26	86,67	$Y=200-x$	113,33	0,06	6,8
11	Рівень задоволеності працею на підприємстві (Кзр)	0,7	0,8	114,29	$Y=x$	114,29	0,08	9,1
12	Тривалість операційного циклу, дн	120	114	95,00	$Y=200-x$	105,00	0,06	6,3
	Комплексний показник ефективності управління персоналом (Кп)						1	110,4

$K_p > 105$ - управління персоналом підприємства відмінне.

Джерело: розраховано автором

Для цього була створена група експертів, до складу якої увійшли вищі керівники підприємства. Узгодженість думок експертів була перевірена за допомогою розрахунку коефіцієнту конкордації (W) по формулі 1.10, який дорівнює 0,72, що свідчить про високий рівень

До показників соціального результату АПСЗ відносяться 6–11 часткові показники в табл. 3.19, які були розраховані за формулами 1.2 – 1.7, які наведено в п. 1.3 дисертаційної роботи. Ці показники, на думку багатьох учених, впливають на економічний результат управління персоналом - продуктивність праці (показник 5 у табл. 3.19). Тривалість операційного циклу (показник 12 у табл. 3.19) є індикатором часу прийняття та реалізації управлінських рішень, які можуть прийматися на основі запропонованих методичних підходів.

У свою чергу, ці часткові показники впливають на кінцеві результати роботи персоналу – показники 1–4 та акумулюються у комплексному показнику ефективності управління персоналом під час впровадження СЗ у діяльності підприємства (рис.3.5).

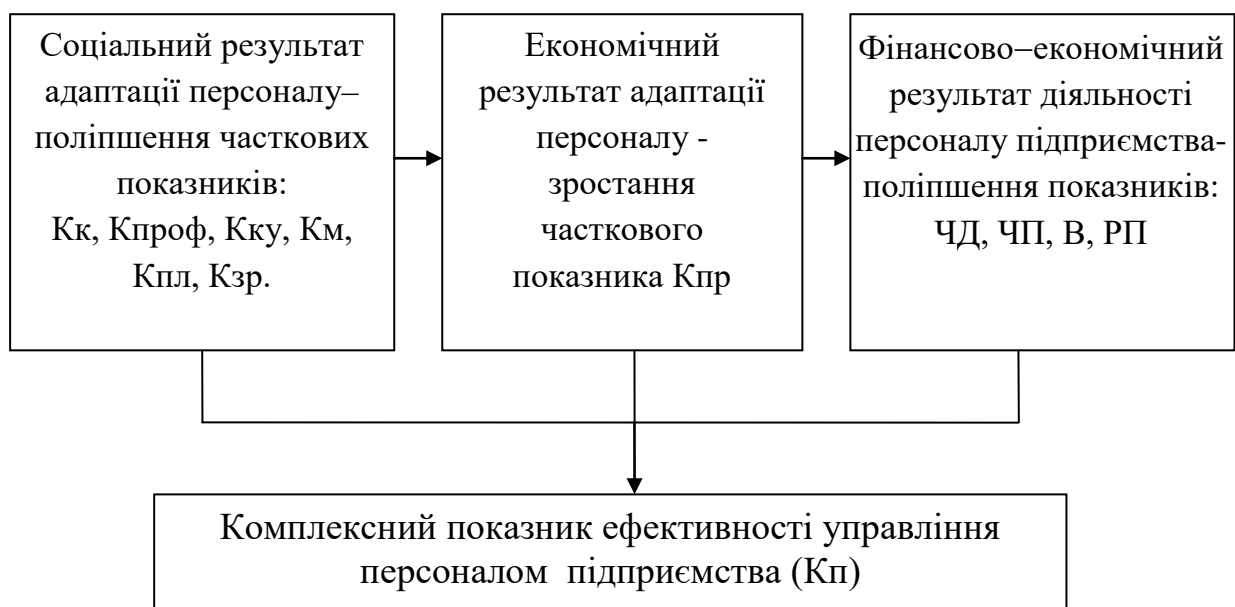


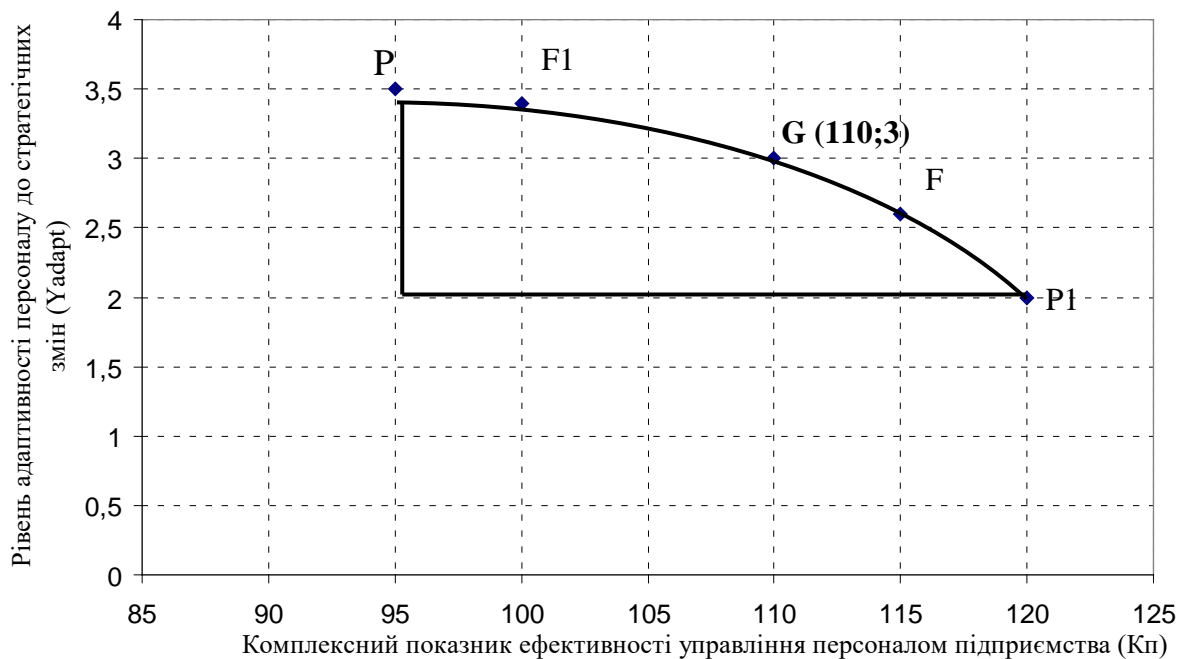
Рис. 3.5. Модель оцінки впливу показників АПСЗ на комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства

Джерело: запропоновано автором

Розрахунок зважених значень часткових оцінкових показників до та після проведення СЗ на експериментальному підприємстві виконано за формулами 1.8, 1.11, а розрахунок комплексного показника – за формулою 1.12, які наведені в п.1.3 дисертаційної роботи.

Як видно з табл. 3.19, підсумкове значення комплексного показника склало 110,4 бала, що згідно шкали оцінки за методом БОЕРО свідчить про високу ефективність управління персоналом підприємства.

Візуалізація оцінки ефективності УАПСЗ на експериментальному підприємстві в координатах: вісь X – «Комплексний показник ефективності УП підприємства»; вісь Y – «Рівень адаптивності персоналу до СЗ» (рис. 3.6), свідчить про збалансованість інтересів як керівництва, так і найманих працівників (точка G належить зоні ефективності за критерієм Парето).



PP1 – «ефективна межа системи», тобто сукупність допустимих рішень, які задовольняють інтереси керівництва та працівників; F1F – «ядро системи», тобто сукупність оптимальних рішень, які задовольняють інтереси керівництва та працівників; G – рішення, яке задовольняє інтереси керівництва і працівників та відповідає найкращій програмі УАПСЗ.

Рис. 3.6. Графічна інтерпретація оцінки ефективності управління адаптацією персоналу до стратегічних змін на експериментальному підприємстві

Джерело: побудовано автором

Таким чином, реалізація програми УАПСЗ сприяла збільшенню рентабельності персоналу на 2,3 % та поліпшенню показників економічної та соціальної результативності роботи працівників, що дало збільшення чистого прибутку на 111 тис.грн.

Висновки до третього розділу

Розроблено логіко-концептуальну модель процесу УАПСЗ, в основу якої покладено системний підхід до управління підприємством. Головною ідеєю запропонованої моделі є пояснення логіки взаємозв'язку та взаємодії програми стратегічних перетворень діяльності підприємства, яка розробляється на вищому рівні управління, та її складових частин - програми управління персоналом і підпрограми адаптації персоналу до СЗ, які розробляються на середньому рівні управління.

Згідно цієї логіки, удосконалено інструментарій управління адаптацією персоналу до змін, який враховує п'ять компонентів: сфера діяльності, розмір підприємства; тип організаційної культури та організаційної структури підприємства, а також поведінку (або реакцію) персоналу. Задля цього виконано наступні дії:

1. Визначені можливі сполучення (сценарії) характеристик рівня адаптивності персоналу до змін та відповідних типів організаційної культури та організаційної структури на різних за розміром підприємствах, що дозволяє ідентифікувати позицію певного підприємства (фактично існуюче сполучення означених характеристик). Запропонована шкала, що дозволяє визначити рівень відхилень необхідного рівня адаптивності персоналу до змін від існуючого рівня та, таким чином, зробити висновок про загальний ступень відповідності працівників рівню складності завдань програми розвитку підприємства й визначити масштабність і пріоритетність управлінських дій, а також визначити категорії персоналу, що вимагають першочергової управлінської дії.

2. Визначені напрямки трансформації існуючої організаційної культури та організаційної структури вітчизняних підприємств будівельної галузі з метою сприяння успішному пристосуванню персоналу до змін. При цьому доповнені ранішні дослідження та пропозиції вчених з удосконалення організаційної культури та організаційної структури підприємства за рахунок наступного:

- надані рекомендації щодо побудови такої організаційної культури на вітчизняних будівельних підприємствах, яка б сприяла успішній адаптації персоналу до СЗ. Ці рекомендації спираються на виявлену розстановку поля сил (факторів), які протидіють та сприяють пристосуванню до змін різних категорій працівників підприємства, та на поведінкові регресійні моделі;

- запропоновано підхід до класифікації організаційних структур управління (ОСУ) та визначення кодової моделі перспективного типу ОСУ, яка щонайкраще сприяє адаптації персоналу до змін під час реалізації стратегії розвитку організації.

3. Розроблено методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ, в основу якого покладено виконання двох завдань:

- виявлення і вимірювання латентного ставлення персоналу до СЗ на підприємстві;

- визначення психологічних якостей працівників із різним типом ставлення до змін та їх можливої реакції на СЗ у діяльності підприємства.

Перше завдання виконувалось за допомогою факторного та дискримінантного аналізу, що дозволило запропонувати спосіб визначення рівня мотивації працівників до СЗ. Для виконання другого завдання застосовувався кластерний аналіз, що допомогло розробити матрицю способів формування конструктивної поведінки персоналу.

4. Розроблена модель оцінки впливу показників АПСЗ на комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства.

Результати апробації основних положень та методичних розробок дисертаційної роботи на одному із досліджуваних підприємств будівельної галузі Дніпропетровської області засвідчили, що збільшення рівня адаптивності персоналу до змін (з $Y_{\text{adapt}} = 2,43$ до $Y_{\text{adapt}} = 3$) сприяло підвищенню загальної ефективності управління персоналом цього підприємства. При цьому були збалансовані інтереси найманих працівників і керівництва.

Отримані в третьому розділі результати були опубліковані в працях [139–144].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове виконання наукового завдання щодо розроблення та обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління адаптацією персоналу до стратегічних змін у діяльності підприємств будівельної галузі. На підставі проведеного дослідження отримано такі результати:

1. Досліджено теоретичні засади управління персоналом в умовах СЗ у діяльності підприємств. Визначено характер потреби в АПСЗ. Надано теоретичне обґрунтування УАПСЗ як складової загального процесу управління персоналом та визначено сутність понять: «адаптивність персоналу до стратегічних змін» і «управління адаптацією персоналу до стратегічних змін». Виявлено загальні проблеми управління персоналом під час проведення СЗ, найбільш значною з яких є зниження ефективності роботи працівників через їх слабку адаптацію до вимог відповідних програм перетворень.

2. Визначено базові компоненти процесу адаптації працівників до СЗ, які дозволяють удосконалити інструментарій управління цим процесом: сфера діяльності, розмір підприємства за кількістю працівників, організаційна культура, організаційна структура управління, поведінка та ставлення до змін працівників. Обрано показники, що характеризують АПСЗ: кваліфікаційний рівень працівників, професійний розвиток працівників, продуктивність персоналу, плинність кадрів, компетентність управлінських працівників, які ініціюють і / або реалізують СЗ, рівень задоволеності працею на підприємстві, рівень мотивації персоналу до СЗ. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності УАПСЗ, який базується на поєднанні результатів обчислення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства і визначенні рівня адаптивності персоналу до СЗ, та ідентифікації зони ефективності УАПСЗ (за критерієм Парето).

3. Проаналізовано стан будівельної галузі України та динаміку показників роботи персоналу будівельних підприємств, що виявило існування

певних проблем та негативних тенденцій у результативності роботи персоналу та дало змогу констатувати, що кадровий потенціал у галузі використовується не ефективно, працівники підприємств розглядаються як ресурс, а в управлінні персоналом застосовується переважно витратний, а не ціннісно-орієнтований підхід. Отримані результати аналізу стану галузі довели практичну значимість удосконалення УАПСЗ на вітчизняних підприємствах будівельної галузі.

4. Виявлено, класифіковано та виміряно фактори АПСЗ на великих, середніх та малих підприємствах будівельної галузі за допомогою методів анкетування та статистичного аналізу даних. Це дозволило визначити динаміку та характер взаємодії загальних для всіх працівників факторів АПСЗ, урахувати розбіжності в залежності від типу підприємства та категорії персоналу, а також визначити наявний тип організаційної культури.

5. Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до СЗ на підприємствах будівельної галузі. В основу цього підходу покладено процес побудови поведінкових регресійних моделей, що дає змогу встановити причинно-наслідковий зв'язок між ставленням певної категорії або групи працівників підприємства до СЗ та факторами, що протидіють і сприяють АПСЗ, і на цій основі визначити рівень адаптивності цієї категорії або групи персоналу до СЗ.

6. Запропоновано логіко-концептуальну модель процесу УАПСЗ, яка, з позиції системного підходу до управління підприємством, дозволяє узгодити програму стратегічних перетворень із програмою управління персоналом та її складовою частиною – програмою УАПСЗ за допомогою виявлення відхилення НРА від ІРА по кожній категорії персоналу окремо та в середньому по підприємству. Виявлення такого відхилення дає змогу зробити висновок про загальний ступінь відповідності працівників рівню складності програми стратегічних перетворень та визначити потребу в трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємств.

7. Надано пропозиції щодо трансформації організаційної культури вітчизняних підприємств будівельної галузі з метою сприяння успішному

пристосуванню персоналу до СЗ, які спираються на виявлену розстановку факторів, що протидіють і сприяють АПСЗ та поведінкові регресійні моделі. Запропоновано підхід до класифікації чинників, які впливають на процес побудови або перетворення ОСУ, що спрощує процедуру аналізу й прийняття рішень щодо відповідності певної ОСУ цілям та завданням СЗ. Запропоновано кодову модель перспективного типу ОСУ, яка щонайкраще сприяє АПСЗ під час реалізації стратегії розвитку організації.

8. Розроблено методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ на підприємствах будівельної галузі, який базується на застосуванні методів статистичного аналізу, що дозволяє визначити рівень мотивації працівників до СЗ, установити психологічні характеристики працівників із різним типом ставлення до змін, враховуючи латентність, і визначити їх можливу реакцію на зміни, а також запропонувати способи формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення СЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
2. Шелдрек Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрек; пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
3. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. – М.: Наука, 1987. – 510 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М.: Дело, 1997. – 656 с.
5. Третьяков П. И. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. Практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков, Е. Г. Мартынов. – М.: Новая школа, 2001. – 368 с.
6. Организационные изменения [Электронный ресурс]: Arbor Consulting Group. – Режим доступа: <http://arborcg.org/product/od>.
7. Уильямс Д. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований / Д. Уильямс, Т. Парр. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
8. Калимуллин Д. М. Совершенствование системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Калимуллин Денис Маратович. – Самара, 2008. – 179 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ. Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Волконогова О. Д. Стратегический менеджмент: учебник / О. Д. Волконогова, А. Т. Зуб. – М.: Форум: Инфа-М, 2004. – 256 с.

11. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / [Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др.]; перевод ЗАО «Олимп-Бизнес». – М.: Олимп-Бизнес, 2003.– 604 с.
12. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / Р. В. Джейкобс [пер с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг [пер с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
14. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6 / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
15. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Ньюстром Дж. В., Дэвис К.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
16. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т.1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
17. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 346–353.
18. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки / А. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 1. – С. 5–19.
19. Чуйко К. С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / К.С. Чуйко. – М., 2007. – 25 с.
20. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 19 с.

21. Бекмурзіна А. М. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін [Електронний ресурс] / А. М. Бекмурзіна, К. О. Бояринова // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2016. – № 10. – Режим доступу до журн.: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66837>.

22. Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Економічні науки. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43–47.

23. Рижакова Г. М. Діагностування адаптогенних характеристик топ-менеджменту підприємств – стейхолдерів інвестиційно-будівельних проектів / Г. М. Рижакова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2015.– Вип. 34, ч. 2. – С. 48 – 57.

24. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2010.– № 12. – С. 101–104.

25. Коваленко Н. В. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Коваленко, Н. В. Гонтова // Економічний вісник Донбасу. – 2012.– №2. – С. 147–152.

26. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.

27. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998.– 496 с.

28. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёміна; 2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

29. Реан А. А. Психология адаптации личности / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с

30. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – [4-е изд.]. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.–720 с.

31. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

32. Наврузов Ю. Управління людськими ресурсами: навчальний модуль. / Ю. Наврузов. – К.: Консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні, 2000. – 83 с.
33. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М.: Альпина Паблишер, 2014.–524 с.
34. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум / Ю. И. Саратовцев.– М.: Юрайт, 2016.– 410 с.
35. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. –Ростов-на-Дону : Феникс, 2014.– 192 с.
36. Коротков Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко.– М.: Юрайт, 2015.– 278 с.
37. Зуб А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум / А. Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2016.– 284 с.
38. Шермет М. А. Управление изменениями: учеб. пособие / М. А. Шермет.– М.: Дело РАНХиГС, 2015.– 128 с.
39. Шершнева З. Е. Стратегическое управление. / З. Е. Шершнева, С. В. Оборская. – К.: КНЭУ, 1999. – 384 с.
40. Коттер Джон П. Впереди перемен / Коттер Джон П.; пер. с англ. А. Успенский. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.–256 с.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.–практ. пособ. / С.В.Шекшня. – [5-е изд. перераб. и доп.]. – М.: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2002. –368 с.
42. Менеджмент перемен: учебник - справочник для слушателей программ профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент» / Составители: И. В. Богуславский, М. Б. Флек, В. А. Герасимов. – Ростов н/Д: ГОУ ДПО «ИУИАП», 2002. – 208 с.
43. Широкова Г. В. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за

рубежем. – 2005. – №1. Режим доступа:
<http://www.mevriz.ru/articles/2005/1/3521.html>.

44. Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – С. 163–179.

45. Божко Л. М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий // Вестник ТГЭУ. – 2013. – № 3. – С. 79–91.

46. Ташлыкова Е. В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях / Е. В. Ташлыкова, Д. Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 432-435.

47. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2014. – 395 с.

48. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища [Електронний ресурс]/ Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – №1/5 (21). – С.34–40. – Режим доступа до журн.: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1368856>

49. Лісун Я. В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі / Я. В. Лісун, М. В. Дячук // Інноваційна економіка. – 2013. – №5 (43). – С.79-83.

50. Демирова С. Г. Формирование системы управления организационными изменениями на строительных предприятиях: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Демирова Севиль Гамидовна. – Махачкала, 2010. – 141 с.

51. Бурмака М.М., Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі: монографія / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.

52. Угоднікова О. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки потенціалу розвитку підприємств будівельної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. І. Угоднікова. – Харків, 2016. – 21 с.

53. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студ. 5 курсу спец. 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» ден. форм. навч.) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова // Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2015. – 77 с.

54. Змерзла Т. І. Типологія організаційної культури [Електронний ресурс]- Режим доступу:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/98.pdf

55. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметри кількісної характеристики культур / Г. Хофстеде // Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014.– № 12. – С.9–49.

56. Конева А. «Критерии Хофстеда»: культура имеет значение [Електронний ресурс] / А. Конева // Международный журнал исследований культуры: научное рецензируемое электронное издание. – 2010. – Режим доступу до журн.: <http://www.culturalresearch.ru/ru/theor/32-hofsted>

57. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «Організаційна культура» / О. В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2011.– № 2 (56). – С.148–151.

58. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде [Електронний ресурс]: учеб. пособ. по специальности «Менеджмент» / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/index.htm>

59. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

60. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособ. для студ. вузов, обуч. по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 288 с.

61. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

62. Лурье С. Историческая этнология [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов / С. Лурье. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/History/Lyrie/index.php

63. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди. // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98

64. Adler N. International dimensions of organizational behavior / N. Adler.– Boston, PWS-Kent, 1986.

65. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с. – (Видання друге, перероблене й доповнене).

66. Янковська Л. А. Синергитичний ефект інтеграції організаційної культури та соціального капіталу [Електронний ресурс] / Л. А. Янковська // Scientific Journal «ScienceRise» №6/3 (11) 2015.– С.34–38. – Режим доступу до журн.: <http://sr.org.ua/>

67. Джой Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д.Меггинсон, М.Сюрте; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

68. Вікіпедія [Електронний ресурс]. Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Роберт_Кінг_Мертон

69. Merton R. K. The sociology of science / R. K. Merton. – Chicago, 1973. – 605 p.

70. Пригожин А. И. Проблемы исследований нововведений в организациях / А. И. Пригожин // Социальные факторы нововведений в организационных системах: труды конференции. – М.: Всесоюзный научно–исследовательский институт системных исследований, 1980.– С. 25–32.

71. Пригожин А. И. Социология организаций / А. И. Пригожин.– М.: Наука, 1980.– 238 с.

72. Перлаки И. Нововведения в организациях / И. Перлаки; пер. со словац., предисл. Н. И. Лапина. – М.: Экономика, 1980. – 144 с.

73. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : Сокр. пер. со словац. / Л. Водачек, О. Водачкова, В. С. Рапопорт . – М. : Экономика, 1989 . – 166 с.

74. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. –М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.

75. Шапа Н. Н. Управление процессом нововведений посредством воздействия на организационное поведение персонала. / Н. Н. Шапа, В. Т. Вечеров // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003.– Вип. 173. – С. 251-256.

76. Момот В. Є. Особливості прояву інерції у процесі стратегічних змін на крупному промисловому підприємстві / В. Є. Момот, Н. М. Шапа // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2004. – №1. – С.43-50.

77. Момот В. Е. Проблемы управления инерцией персонала в ходе стратегических изменений / В. Е. Момот, Н. Н. Шапа // Динаміка наукових досліджень 2004: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., 21-30 червня 2004 р. – Дніпропетровськ, 2004. – Т.39. – С.45-46.

78. Рижаква Г. М. Бізнес-індикатори трансформаційної спроможності організаційних структур будівельних підприємств / Г. М. Рижаква // Управління розвитком складних систем. – 2016. – Вип. 25. Ч.2. – С. 63 – 69.

79. Чарышева С. Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала С. Р. Чарышева // Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 2. – С. 229-233.

80. Волкова Н. В. Прогнозирование результатов первичной адаптации персонала на основе дискриминантного анализа // Психология: традиции и инновации: материалы междунар. науч. конф., октябрь 2012 г. – Уфа: Лето, 2012. – С. 40-46.

81. Электронный учебник по статистике [Электронный ресурс]. – М.: StatSoft. WEB.– Режим доступа: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/default.htm>.

82. Бююль Ахим. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер.с нем./ Ахим Бююль, Петер Ефель. – СПб.: Диа СофтЮП, 2001.– 608 с.

83. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль.– К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

84. Шапа Н. Н. Анализ подходов к оценке эффективности управления персоналом / Н. Н. Шапа, И. В. Поповиченко // Економічний простір. – 2007. – №2. – С.153-156.

85. Шапа Н. Н. Сопоставление научных подходов к оценке эффективности деятельности современной службы персонала / Н. Н. Шапа, Я. А. Фартушная // Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя: збірник статей учасників двадцять другої Всеукраїнської наук.-практ. конф., 20-25 трав. 2014 р. – Запоріжжя, 2014. – С.41-43.

86. Шапа Н. М. Систематизація наукових поглядів на управління змінами в контексті форм і методів адаптації персоналу / Н. М. Шапа // Наука й економіка. – 2016. – Вип.3 (43). – С.97-102.

87. Шапа Н. М. Оцінка ефективності управління адаптацією персоналу до змін в діяльності вітчизняних підприємств / Н. М. Шапа // Забезпечення стійкого економічного розвитку країни: можливості та перспективи: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., 21-22 жовтня 2016 р. – Львів: ЛЕФ, 2016. – С. 88-90.

88. Поповиченко І. В. Концептуальний підхід до оцінки ефективності управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємства на основі критерію Парето (Pareto optimum) / І. В. Поповиченко, Н. М. Шапа // Science and practice: collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016. – С. 91-94.

89. Анін В. І. Оптимізація стратегій будівельної організації в ринкових умовах : Моногр. / В. І. Анін. – К. : Ратибор, 2004. – 242 с.

90. Ванієва Е.А. Механізм оцінки економічної стійкості будівельної галузі : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 / Е. А. Ванієва; Крим. інж.-пед. ун-т. - Сімф., 2009. – 20 с.
91. Ваниева Э. А. Динамическое развитие экономики строительства [Электронный ресурс] // Э. А. Ваниева. – Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7069/27-Vanieva.pdf?sequence=1>
92. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія / Н. І.Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко . - Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 284 с.
93. Управління розвитком людських ресурсів / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна; Н. А. Іваннікова; О. В. Лавріченко. – Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
94. Волкова Т. В. Особливості будівельної галузі та їх вплив на систему HR-менеджменту / Т. В. Волкова // Бізнес інформ. – 2014. – №10. – С.175-180.
95. Орловська Ю. В. Аналіз стану та тенденції розвитку будівельних підприємств у контексті дослідження їх економічної безпеки // Ю. В. Орловська, П. А. Фісуненко, В. Ф. Левченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013.– Вип.1, Т.1. – С.251–255.
96. Пинда Ю. В. Підвищення соціально-економічного розвитку будівельних підприємств через впровадження процесного менеджменту [Електронний ресурс] / Ю. В. Пинда // Ефективна економіка. – 2010. – №1. Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1342>
97. Рижаківа Г. М. Особливості підготовки кваліфікованого кадрового персоналу сучасних будівельних підприємств (розд. 2) / Г. М. Рижаківа, Г. В. Лагутін // Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства: монографія. – К. : ДКС Центр, 2014. – 338 с.
98. Менеджмент в строительстве: Учеб. пособие / Под. ред. И. С. Степанова. — М.: Юрайт, 1999. — 540 с.

99. Чернявський А. Д. Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України. — К.: Оптика, 2003. — 326 с.

100. Шевченко В. С. Методичний підхід до формування інноваційної моделі управління персоналом будівельних підприємств на основі системи грейдів / В. С. Шевченко // Вісник Національного Технічного Університету «ХПІ». — 2014. — Вип. 46 (1089). — С. 136–145.

101. Шевченко В. С. Концептуальна модель управління мотивацією персоналу будівельних підприємств / В. С. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2014. — №3. — С. 151-155.

102. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

103. Офіційний сайт головного управління статистики у Дніпропетровській області [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dnprstat.gov.ua>

104. Шапа Н. М. Виявлення проблем в управлінні персоналом під час впровадження стратегічних змін на вітчизняних підприємствах будівельної галузі / Н. М. Шапа // Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки: матер. Міжнар.наук.-практ. конф., 8-9 квітня 2016 р. — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. — Ч. 2. — С. 146–149.

105. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2012. — № 1 (5). — Т. 2. — С.92–100.

106. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

107. Інноваційний менеджмент: учеб. пособие / [под ред. Л. Н. Оголевой]. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 310 с.

108. Rosegger G. The Economics of Production and Innovation. An Industrial Perspective / G. Rosegger. — Oxford: Pergamon Press, 1980. — 404 p.

109. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х.-мл.; пер. с англ. М. З. Штернгарц. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

110. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 184 с.

111. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

112. Слепцова Е. В. Роль адаптации работников в системе развития персонала / Е. В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 4 (20). – С. 212–217.

113. Тюлькина Ю. С. Многоуровневая адаптация персонала: механизм и методика формирования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Тюлькина Юлия Сергеевна. – Воронеж, 2010. – 240 с.

114. Авдеенко М. А. Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала / М. А. Авдеенко, Е. В. Слепцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVI междунар. науч.-практ. конф., 2 февраля 2015 г. – Новосибирск: СибАК, 2015. – № 2(46). – С.62–66.

115. Ромахова О. О. Исследование факторов, вызывающих стратегические изменения в поведении организации [Электронный ресурс] / О. О. Ромахова, А. Анани // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С.191–198. Режим доступа до журн.: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/3/191-199>.

116. Милехина О. В. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям / О. В. Милехина, И. Б. Адова // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4. – С.100–107.

117. Филонович С. Р. Лідерство и практические навыки менеджера:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С. Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

118. Маклаков А. Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях / А. Г. Маклаков // Психологический журнал. – 2001. – № 1. – Т. 22. – С. 16–24.

119. Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 624 с

120. Харитоновна Е. В. Адаптационные способности личности с разным уровнем профессиональной востребованности / Е. В. Харитоновна // Адаптация личности в современном мире. – 2011. – Вып. 4. – С. 286–293.

121. Банникова Е. Б. Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций / Е. Б. Банникова // Соціологічні студії. – Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2015. – № 1 (6). – С. 11–16.

122. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

123. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посібник / А. М. Єріна. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.

124. Наследов А. SPSS 19: профессиональный статистический анализ данных / А. Наследов. – СПб.: Питер, 2011. – 400 с.

125. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; пер. с англ. И. Г. Гладкова. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.

126. Шапа Н. М. Організаційні аспекти управління підприємством в період проведення стратегічних змін // І. В. Поповиченко, Н. М. Шапа, // Сучасні наукові дослідження: матер. II Міжнар. наук.- практ. конф., 20–28 лютого 2006 р. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – Т. 24. – С. 41–43.

127. Шапа Н. Н. Анализ результатов деятельности персонала отечественных строительных предприятий в условиях изменения социально – экономических отношений / Н. Н. Шапа // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Вип. 212. Т. III. – С. 65–73.

128. Шапа Н. Н. Тенденции изменения показателей работы персонала на строительных предприятиях Днепропетровской области / Н. Н. Шапа, И. В. Поповиченко // Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку України: матер. IV Всеукр. наук.– практ. конф. молодих вчених, 19–20 квітня 2006 р. – Дніпропетровськ: наука і освіта, 2006.– С.98-100.

129. Шапа Н. М. Дослідження кадрової політики промислового підприємства / Н. М.Шапа, Ю. В. Костюшкіна, А. О.Спектор, А. Д. Курова // Економічний простір. – 2015. – №94. – С.245–254.

130. Шапа Н. М. Аналіз показників роботи персоналу будівельних підприємств у контексті дослідження змін соціально-економічного стану будівельної галузі України / І. В. Поповиченко, Н. М. Шапа // Будівельне виробництво. – 2015. – № 59. – С. 32–36.

131. Шапа Н. М. Науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Шапа // Ефективна економіка. – 2016. – №2. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2016>.

132. Шапа Н. Н. Применение программы SPSS 10 для решения задач статистического анализа данных в кадровом менеджменте / Н. Н. Шапа // Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2011 р. – Дніпропетровськ, 2011. – Т. 4. – С. 103–106.

133. Stone Dianna L. The influence of technology on the future of human resource management / Dianna L. Stone, Diana L. Deadrick, Kimberly M. Lukaszewski, Richard Johnson // Human Resource Management Review. – 2015.– №25. – p. 216-231.

134. Pugh S. Douglas. Taking services seriously: New directions in services management theory and research / S. Douglas Pugh, Mahesh Subramony // Human Resource Management Review. – 2016. – №26. – p. 1–3.

135. Bowen David E. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view / David E. Bowen // *Human Resource Management Review*. – 2015. – №26. – p. 4–13.

136. Gabriel Allison S. Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective / Allison S. Gabriel, Arik Cheshin, Christina M. Moran, Gerben A. van Kleef // *Human Resource Management Review*. – 2016. – №26. – p. 14–24.

137. Bonache J. Antecedents and effects of host country nationals negative stereotyping of corporate expatriates. A social identity analysis / Jaime Bonache, Hélène Langinier, Celia Z  rraga-Oberty // *Human Resource Management Review*. – 2016. – №26. – p. 59–68.

138. Cohen A. Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors / Aaron Cohen // *Human Resource Management Review*. – 2016. – №26. – p. 69–85.

139. Шапа Н. Н. Организационно-економические аспекты управления развитием предприятия в условиях транзитивной экономики Украины / И. В. Поповиченко, Н. Н. Шапа // *Економічний простір*. – 2007. – № 3. – С. 43–50.

140. Шапа Н. М. Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін / І. В. Поповиченко, Н. М Шапа // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2006. – Вип. 212. Т. II. – С. 552–559.

141. Шапа Н. Н. Классификация организационных структур управления / В. Р. Млодецкий, Н. Н. Шапа, Н. А. Свешникова // *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. – 2007. – №5. – С.48–53.

142. Шапа Н. Н. Антикризисное управление коммерческими организациями Украины / Н. Н. Шапа, К. К. Сергиенко // *Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу та логістики: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі: зб. матер. III Всеукр. наук.- практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, 17–19 грудня 2015 р.* – Житомир: ЖДТУ, 2015. – С. 69–71.

143. Шапа Н. М. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства / Н. М. Шапа // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 9. Ч. 2. – С. 75–79.

144. Шапа Н. Н. Мотивация сотрудников в условиях проведения организационных изменений / Н. Н. Шапа, М. А. Хливецкая // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: труди VI-ої Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студентів та молодих вчених, 20 грудня 2015 р. – Харків: НТУ "Харківський політехнічний інститут", 2015. – С. 15–17.

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку показників діяльності персоналу будівельних підприємств

Таблиця А.1

Показники роботи будівельних підприємств Дніпропетровської області за 2003-2015 рр.

Рік	Обсяг реаліз. будів. продукції, млн.грн	Середньо-облікова чисел. штатних робітників, тис.чол.	Вибуло працівників, тис. осіб	Фонд роб. часу (у середньому на одного працівника), год.	Відпрацьовано годин у середн. на 1 робітника, год	Середньомісячна заробітна плата, грн	Кількість працівників, яким встановлено хоча б один із видів пільг, % до середн.-облік. чисельності	Кількість працівників, які працюють в умовах не відповідаючи м саніт.-гігієн. нормам, % до середн.-облік. чисельності	Кількість працівників, які мають вищу освіту, % до середн.-облік. чисельності	Кількість працівників, які навчалися нової професії, % до середн.-облік. чисельності	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, % до середн.-облік. чисельності
2003	3158,4	32	16,96	2018	1670	462,5	23	22,4	42,5	5,2	18,1
2004	4818,5	32,6	17,7	2038	1747	602,4	24,6	23,8	41,4	5,9	5,3
2005	5030,9	33,3	16,75	2024	1750	798,5	23,4	22,4	39,1	4,5	3,6
2006	5775,4	33,9	16,82	2020	1746	1039,3	22,6	-	38,2	4,4	4,4
2007	8494,3	33,2	16,97	2030	1784	1348,3	24,3	23,2	38	4,3	4,6
2008	8077	31,7	18,64	2018	1703	1566,1	-	-	41,7	4,3	6,2
2009	6482,4	24	12,52	1980	859,3	1172	27,9	26,5	43,4	2	4,2
2010	6882,4	28,45	13,04	1986	927,5	1611,3	-	-	46,7		
2011	7998,1	26,2	12,35	1985	1712	2032,9	29,2	28,4	43,3	1,8	3,1
2012	9654,9	28,5	15,54	1958	1665	2278,7	-	-	46,7	3,2	2,3
2013	9102,7	24,5	13,29	1951	1664	2378,8	28,1	27,4	47	4,8	3,2
2014	7615,8	22,1	10,77	1963	1672	2499,2	-	-	-	2	2,5
2015	8534,2	19,6	11,76	1947	1731	3138	23,5	28,9	*	*	*

*- дані відсутні в наслідок не проведення статистичного спостереження

Джерело: дані головного управління статистики у Дніпропетровській області

Додаток Б

Анкета для опитування керівників та головних спеціалістів підприємств

АНКЕТА

Опитування проводиться з метою з'ясування думки респондентів щодо причин, які перешкоджають проведенню змін на підприємстві

Будь ласка, уважно ознайомтесь з анкетною та оберіть по кожному запитанню один або декілька варіантів відповідей та зробіть позначку ✓ біля них.

1. Вкажіть вид своїх занять

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| 1.1 Керівник підприємства | <input type="checkbox"/> | 1.3 Менеджер кадрової служби | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Керівник підрозділу або відділу | <input type="checkbox"/> | 1.4 Інше (вказіть, будь ласка) _____ | <input type="checkbox"/> |

2. Чи є вагомі причини для впровадження змін (інновацій) на вашому підприємстві (організації)?

- | | | | |
|---------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 2.1 Так | <input type="checkbox"/> | 2.2 Ні | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|--------|--------------------------|

3. Якщо Ви відповіли «ні» на попереднє питання, вкажіть які чинники впливають на це:

- | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 3.1 Низький попит на інновації на ринку | <input type="checkbox"/> | 3.3 Дуже низька конкуренція підприємства на ринку | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 Попередні невдалі інновації | <input type="checkbox"/> | 3.4 Відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 Інше (вказіть, будь ласка) _____ | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

4. Якщо Ви відповіли «так» на питання 2, оберіть чинники, які можуть значно перешкоджати успішному впровадженню змін:

- | | |
|--|--------------------------|
| 4.1 Немає ніяких перешкод | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 Занадто велика конкуренція на ринку | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 Невизначений попит на інноваційні ідеї | <input type="checkbox"/> |
| 4.4 Низька обізнаність методів управління змінами | <input type="checkbox"/> |
| 4.5 Низький рівень мотивації робітників | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 Негативне відношення працівників до змін, опір перетворенням | <input type="checkbox"/> |
| 4.7 Інше (вказіть, будь ласка) _____ | <input type="checkbox"/> |

Будь ласка, надайте також відповіді на кілька запитань особисто щодо Вас

5. Стать

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 5.1 Чоловіча | <input type="checkbox"/> | 5.2 Жіноча | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|

6. Вік

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 6.1 до 18 років | <input type="checkbox"/> | 6.3 30–54 років | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 18–29 років | <input type="checkbox"/> | 6.4 55 років і старше | <input type="checkbox"/> |

7. Освіта

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 7.1 Середня спеціальна | <input type="checkbox"/> | 7.3 Вища з вченим ступенем | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 Вища | <input type="checkbox"/> | 7.4 Інше (вказіть, будь ласка) | <input type="checkbox"/> |

Щиро дякуємо за співпрацю та участь в анкетному опитуванні!

Додаток В

Анкета для опитування персоналу підприємства

Мета анкетування полягає у виявленні Вашої думки про те, як організована робота на Вашому підприємстві, і як можливо поліпшити діяльність по управлінню персоналом. Вся інформація, отримана з анкет, залишиться конфіденційною. У наших висновках ми не посилаємося на думки конкретних, осіб. Будь ласка, відповідайте щиро, так, як думаєте.

1. Вкажіть свою стать

- Чоловіча
 Жіноча

2. Вкажіть свій вік:

- До 25 років
 25-34 років
 35 - 44 років
 45 - 54 років
 55 років і старше

3. Я працюю на підприємстві:

- Менше 1 року
 Від 1 до 5 років
 Від 6 до 11 років
 Від 12 до 20 років
 Більше 20 років

4. До якої категорії персоналу Ви належите?

- Керівник
 Спеціаліст
 Робочий

5. Наскільки наступні висловлювання Вам характерні?

Перелік запитань	Так	Скоріше так, чим ні	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні
1. Я прагну відрізнятись в поведінці від оточуючих людей					
2. Перш, ніж на що-небудь зважитися я довго сумніваюся					
3. Мені ніхто не може диктувати свою волю, всі рішення приймаю самостійно					
4. Мені подобається робити що-небудь всякий раз по-новому					
5. Мене влаштовує одне й теж саме коло друзів					
6. Я довірлива людина					
7. Мене не лякають труднощі, якщо вони виникають, я долаю їх, ніколи «не опускаючи руки»					
8. На першому місці для мене громадські інтереси (наприклад, робота), на другому - особисті					
9. Вдома, у компанії, на роботі я зазвичай лідер, я приймаю найбільш важливі рішення					
10. Я прагну не зачіпати почуття інших людей, навіть якщо мене образили					
11. Коли мене просять щось зробити, я обов'язково з'ясовую, навіщо це					
12. Мій чоловік (дружина) має вплив на мене, я раджуся з ним (з нею) при прийнятті важливих рішень					
13. Чесно кажучи, люди часто використовують мене в своїх інтересах					
14. Я отримую задоволення від спілкування з незнайомими людьми					
15. Я – людина відверта і щира у своїх почуттях					
16. Я соромлюся повернути покупку					

Перелік запитань	Так	Скоріше так, чим ні	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні
17. Коли мені роблять комплімент, я не знаю, що сказати у відповідь					
18. Я завжди висловлюю свою думку					
19. Я люблю веселі галасливі компанії					
20. Я віддаю перевагу проведенню вільного часу вдома					
21. Я займаюся фізкультурою і спортом, ходжу в походи, веду активний (здоровий) спосіб життя					
22. Я докладаю всіх зусиль, щоб поліпшити показники своєї роботи в порівнянні з тим, що було раніше					
23. Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з ким-небудь, особливо якщо я при цьому виграю					
24. Я часто розмовляю зі своїми колегами по роботі на «неробочі» теми					
25. Мені подобатися виконувати непросту роботу					
26. Мені подобатися брати на себе відповідальність					
27. Мені подобатися, якщо що колеги добре до мене відносяться					
28. Я хочу знати наскільки добре я виконав те або інше завдання					
29. Я конфлікую з людьми, які здійснюють неприємні для мене вчинки					
30. У мене хороші стосунки зі всіма колегами по роботі					
31. Мені подобатися ставити перед собою реальні завдання і виконувати їх					
32. Мені більше подобатися працювати в гурті, ніж поодиночі					
33. Я готовий до компромісів у вирішенні проблем					
34. Я міг би зробити стрибок з парашутом					
35. Я б взявся до небезпечної для життя роботи, якби за неї добре платили					
36. Я вважаю за краще уникати залучення до яких-небудь спірних процесів наскільки це можливо					
37. Хороша робота - це та, відносно якої завжди ясно, що і як потрібно робити					
38. Звичне завжди прийнятніше за невідоме					
39. Насправді не існує проблем, які не можна вирішити					
40. Керівники, які дають нечіткі завдання, таким чином, надають працівнику шанс проявити ініціативу і привнести новизну					

6. Розглядаючи роботу, що Ви виконуєте, відповідайте, будь ласка, на наступні питання:

Перелік запитань	Так	Скоріше так, чим ні	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні
1. Чи подобатися Вам робота, яку Ви виконуєте?					
2. Чи є у Вас точна уява про ціль Вашої роботи?					
3. Ваша робота характеризується високим ступенем відповідальністю?					
4. У порівнянні з іншими підприємствами, чи вважаєте Ви, що Ваша заробітна плата справедлива?					
5. Чи є у Вас повноваження ухвалювати рішення щодо поліпшення якості роботи?					
6. Ви виконуєте все, що від Вас потрібно, але не більше?					
				Так	Ні
7. Чи можете Ви якісно виконати більший, ніж зараз обсяг роботи?					
8. Чи є у Вас повноваження, які потрібні для роботи?					
9. Вас заохочують за внесок пропозицій щодо поліпшення роботи?					

7. З якими труднощами Ви особисто стикаєтесь при виконанні Ваших функціональних обов'язків?

У питаннях 8-10 виберіть по три найбільш важливих, на Ваш погляд відповіді і пронумеруйте їх за принципом: 1- найважливіший чинник, 2- важливий чинник, 3- менш важливий чинник.

8. Що допоможе Вам краще справлятися з роботою (поставте цифру біля квадрата)?

- Нічого, мене все влаштовує
- Чітко поставлені керівником завдання
- Наявність посадової інструкції
- Покращення обладнання робочого місця
- Підвищення кваліфікації
- Можливість самостійно приймати рішення
- Відсутність конфліктів в колективі
- Інше (вказіть) _____

9. Що впливає на незадоволення роботою (поставте цифру біля квадрата)?

- Нічого, мене все влаштовує
- Умови праці
- Невпевненість у стабільній роботі
- Заробітна плата
- Методи управління
- Політика керівництва
- Паперова тяганина (бюрократизм)
- Взаємовідносини на підприємстві
- Інше (вказіть) _____

10. Виберіть три види заохочення, найбільш цінних для Вас (поставте цифру біля квадрата).

- Підвищення на посаді
- Персональні дарунки, призи
- Медичне страхування
- Отримання безкоштовної путівки на відпочинок (лікування)
- Надбавка до зарплати
- Премія
- Пріоритет при плануванні відпустки
- Навчання за рахунок підприємства
- Право голосу при ухваленні рішень
- Інше (вказіть) _____

11. Характеризуючи Вашого безпосереднього керівника, будь ласка, надайте відповіді на наступні питання:

Перелік запитань	Скоріше так, чим ні	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні	Ні
1. Ваш керівник висококваліфікований і грамотний фахівець?					
2. Ви довіряєте своєму керівнику?					
3. Чи визнає Ваші заслуги в роботі керівник?					
4. Керівник поважає співробітників підрозділу?					
5. Ваш керівник чуйний до Ваших труднощів?					
6. Чи є Ваш керівник лідером у колективі?					
	Так	Важко відповісти			Ні
7. Ваш керівник завжди чітко та ясно ставить завдання?					
8. Ви регулярно одержуєте інформацію про свою роботу від Вашого керівника?					
9. Ваш керівник навчає Вас?					

12 Чи проводить Ваше підприємство необхідні зміни, щоб успішно конкурувати на ринку?

- Так
- Ні
- Не знаю

13. Як Ви ставитесь до стратегічних змін або нововведень на підприємстві?

- Негативно
 Нейтрально
 Позитивно

14. Як Ви розцінюєте заходи щодо впровадження змін на Вашому підприємстві?

- Як чітко сплановану діяльність
 Як необхідну, але не досить продуману роботу
 Як чергову компанію, яка у будь-який момент може бути перетворена або навіть скасована
 Як не ефективні заходи (витрати перевищують прибуток)
 Як не потрібну роботу
 Як загрозу своєму положенню на підприємстві
 Я не цікавлюся справами підприємства

15. Оцініть, як впливають зміни або нововведення на Вашу трудову діяльність:

Перелік запитань	Так	Скоріше так, чим ні	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні
1. З'являється можливість для самореалізації					
2. З'являються додаткові навички (знання)					
3. Збільшується обсяг роботи					
4. Зростає оплата праці					
5. Покращуються результати роботи					
6. Праця стає більш цікавою					
7. Збільшується відповідальність					
8. Скорочуються обов'язки					
9. Підвищується конфліктність у колективі					
10. Нововведення не впливають на мою діяльність					

16. Що може стимулювати Вас до активної участі у змінах (нововведеннях)? Оберіть три найбільш значимих для Вас фактора та пронумеруйте їх по ступені важливості (1- найважливіший, 2- важливий, 3- менш важливий)

- Надання додаткової пільги (безплатний проїзд, харчування, медобслуговування й т.п)
 Підвищення заробітної плати
 Участь у розподілу прибутку
 Участь в управлінні підприємством
 Почуття відповідальності за роботу, що Ви виконуєте
 Схвалення й підтримка вищого керівництва
 Можливість додаткової освіти
 Підвищення в посаді
 Інше (укажіть) _____

17. Укажіть ті причини, які можуть негативно налаштувати Вас стосовно змін.

- Недостатнє пояснення цілі та сутності змін
 Зростання обсягів робіт (поява нових обов'язків)
 Занепокоєння за міцність свого положення
 Недостатня впевненість у власних можливостях
 Не достатній рівень освіти
 Негативне відношення до будь-яких нововведень
 Стомленість від змін
 Відсутність довіри до керівництва
 Попередній не вдалий досвід
 Інше (укажіть) _____

18. Як Ви вважаєте, зміни, які не приводять до негайного досягнення конкретної мети, є зайвими або навіть шкідливими?

- Абсолютно вірно
 Скоріше так, чим ні
 Важко відповісти
 Скоріше ні, чим так
 Абсолютно не вірно

19. Якби Ви могли змінити три основні моменти на Вашому робочому місці протягом найближчих місяців, щоб Ви змінили?

Додаток Д
Фрагмент кореляційного аналізу

Таблиця Д.1

Результати розрахунку коефіцієнтів кореляції між відношенням до стратегічних змін і факторами АПСЗ для категорії персоналу «Керівники підрозділів і відділів» великого будівельного підприємства

	Рангові коефіцієнти кореляції по Спірмену	Як Ви ставитеся до стратегічних змін на підприємстві?	Покращення обладнання робочого місця	Медичне страхування	Стосунки на підприємстві	Недостатня впевненість у власних можливостях
Як Ви ставитеся до стратегічних змін на підприємстві?	Коефіцієнт кореляції	1,000	0,498(*)	-0,302	-0,551(*)	0,201
	Знач. (1-сторін)	.	0,021	0,120	0,011	0,219
	N	17	17	17	17	17
Покращення обладнання робочого місця	Коефіцієнт кореляції	0,498(*)	1,000	-0,136	0,233	-0,136
	Знач. (1-сторін)	0,021	.	0,289	0,169	0,289
	N	17	19	19	19	19
Медичне страхування	Коефіцієнт кореляції	-0,302	-0,136	1,000	0,441(*)	-0,118
	Знач. (1-сторін)	0,120	0,289	.	0,029	0,316
	N	17	19	19	19	19
Стосунки на підприємстві	Коефіцієнт кореляції	-0,551(*)	0,233	0,441(*)	1,000	-0,118
	Знач. (1-сторін)	0,011	0,169	0,029	.	0,316
	N	17	19	19	19	19
Недостатня впевненість у власних можливостях	Коефіцієнт кореляції	0,201	-0,136	-0,118	-0,118	1,000
	Знач. (1-сторін)	0,219	0,289	0,316	0,316	.
	N	17	19	19	19	19

* Кореляція значима на рівні 0.05 (1-стороння).

Додаток Е. 1

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Керівники підрозділів і відділів» великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 1.1

Параметри моделі

R	R квадрат	Скорегований R квадрат	Станд. помилка оцінки	Дурбін-Уотсон
0,962	0,926	0,901	0,185	2,383

Таблиця Е. 1.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст. св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	5,118	4	1,280	37,365	0,000
Залишок	0,411	12	0,034		
Разом	5,529	16			

Таблиця Е. 1.3

Коефіцієнти

	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
	B	Станд. помилка	Бета	B	Станд. помилка
(Константа)	2,137	0,099		21,530	0,000
Стосунки на підприємстві	-2,822	0,284	-1,164	-9,934	0,000
Обладнання робочого місця	0,822	0,110	0,657	7,442	0,000
Медичне страхування	0,863	0,210	0,488	4,110	0,001
Недостатня впевненість у власних силах	0,452	0,144	0,255	3,146	0,008

Таблиця Е. 1.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,00	3,41	2,71	0,566
Залишок	-0,411	0,411	0,000	0,160
Стандартиз. передбачене значення	-3,016	1,247	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-2,221	2,221	0,000	0,866

Додаток Е. 2

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Спеціаліст» великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 2.1

Параметри моделі

R	R квадрат	Скорегований R квадрат	Станд. помилка оцінки
0,803	0,644	0,555	0,415

Таблиця Е. 2.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст. св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	14,957	12	1,246	7,246	0,000
Залишок	8,256	48	0,172		
Разом	23,213	60			

Таблиця Е. 2.3

Коефіцієнти

	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
	B	Станд. помилка	Бета	B	Станд. помилка
(Константа)	2,128	0,151		14,086	0,000
Негативне ставлення до змін	-1,851	0,466	-0,381	-3,972	0,000
Лідерські якості керівника	0,569	0,125	0,458	4,552	0,000
Навчання за рахунок підприємства	0,237	0,119	0,183	1,991	0,052
Бюрократизм (паперова тяганина)	-0,587	0,132	-0,468	-4,467	0,000
Підвищення на посаді	0,498	0,144	0,355	3,468	0,001
Отримання безкоштовної путівки	0,367	0,131	0,294	2,797	0,007
Відсутність конфліктів у колективі	0,362	0,118	0,286	3,054	0,004
Попередній досвід змін	0,713	0,210	0,317	3,387	0,001
Право голосу при прийнятті рішень	-0,467	0,191	-0,241	-2,447	0,018
Непевність у стабільній роботі	-0,301	0,118	-0,244	-2,562	0,014
Політика керівництва	-0,273	0,135	-0,205	-2,029	0,048
Медичне страхування	0,275	0,141	0,192	1,953	0,057

Таблиця Е. 2.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,00	3,40	2,50	0,509
Залишок	-0,886	1,457	0,037	0,423
Стандартиз. передбачене значення	-3,054	1,755	-0,044	1,019
Стандартиз. залишок	-2,137	3,514	0,090	1,020

Додаток Е. 3

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники»
віком до 25 років великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 3.1

Параметри моделі

R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
0,866	0,750	0,667	0,289

Таблиця Е. 3.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач..
Регресія	1,500	2	0,750	9,000	0,016
Залишок	0,500	6	0,083		
Всього	2,000	8			

Таблиця Е. 3.3

Коефіцієнти

	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
	B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
(Константа)	2,000	0,118		16,971	0,000
Схвалення та підтримка вищого керівництва	1,000	0,312	0,667	3,207	0,018
Невпевненість у стабільній роботі	-0,500	0,236	-0,441	-2,121	0,078

Таблиця Е. 3.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,00	3,00	2,00	0,500
Залишок	0,000	0,000	0,000	0,000
Стандартиз. передбачене значення	-2,000	2,000	0,000	1,000
Стандартиз. залишок

Додаток Е. 4

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники»
віком 25-34 років великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 4.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
2	0,704	0,663	0,525	0,212

Таблиця Е. 4.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	2,203	2	1,102	14,202	0,002
Залишок	11,275	43	0,262		
Разом	13,478	45			

Таблиця Е. 4.3

Коефіцієнти

Модель 2		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	2,156	0,136		15,849	0,000
	Можливість самостійно приймати рішення	0,452	0,169	0,407	2,674	0,011
	Відсутність конфліктів у колективі	0,351	0,167	0,319	2,098	0,042

Таблиця Е. 4.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	2,16	2,96	2,48	0,221
Залишок	-1,156	0,844	0,000	0,501
Стандартиз. передбачене значення	-1,454	2,174	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-2,259	1,647	0,000	0,978

Додаток Е. 5

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники»
віком 35-44 роки великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 5.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
9	0,920	0,847	0,781	0,317

Таблиця Е. 5.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач..
Регресія	11,635	9	1,293	12,888	0,000
Залишок	2,107	21	0,100		
Разом	13,742	30			

Таблиця Е. 5.3

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	0,99	3,22	2,48	0,623
Залишок	-0,728	0,615	0,000	0,265
Стандартиз. передбачене значення	-2,404	1,180	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-2,300	1,941	0,000	0,837

Таблиця Е. 5.4

Коефіцієнти

Модел Ь 9		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	1,794	0,285		6,300	0,000
	Умови праці	1,105	0,163	0,819	6,792	0,000
	Можливість самостійно приймати рішення	-0,932	0,149	-0,635	-6,249	0,000
	Методи управління	1,250	0,207	0,821	6,049	0,000
	Надання додаткових пільг	0,657	0,147	0,461	4,470	0,000
	Мене все задовольняє	-1,123	0,345	-0,414	-3,258	0,004
	Підвищення заробітної плати	-0,503	0,258	-0,186	-1,949	0,065
	Пояснення цілі та сутності змін	0,437	0,135	0,328	3,252	0,004
	Право голосу при прийнятті рішень	-0,622	0,293	-0,229	-2,119	0,046
	Недостатній рівень освіти	-0,398	0,198	-0,236	-2,005	0,058

Додаток Е. 6

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники»
віком 45-54 роки великого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 6.1

Параметри моделі

Модел	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
3	0,905	0,818	0,750	0,289

Таблиця Е. 6.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	3,000	3	1,000	12,000	0,002
Залишок	0,667	8	0,083		
Разом	3,667	11			

Таблиця Е. 6.3

Коефіцієнти

Модел ь 3		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	1,667	0,167		10,000	0,000
	Можливість додаткової освіти	-1,222	0,324	-0,611	-3,773	0,005
	Премія	0,556	0,176	0,503	3,162	0,013
	Надання додаткових пільг	0,556	0,176	0,495	3,162	0,013

Таблиця Е. 6.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,00	3,00	2,17	0,577
Залишок	0,000	0,000	0,000	0,000
Стандартиз. передбачене значення	-2,021	1,443	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	0,000	0,000	0,000	0,000

Додаток Е. 7

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Керівники підрозділів та відділів» середнього підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 7.1

Параметри моделі

Модел	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
1	0,818	0,715	0,533	0,307

Таблиця Е. 7.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	4,250	3	1,417	12,833	0,006
Залишок	4,000	8	0,500		
Разом	8,250	11			

Таблиця Е. 7.3

Коефіцієнти

Модел ь 1		Не стандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	1,500	0,901		1,664	0,135
	Підвищення заробітної плати	1,000	0,866	0,449	1,155	0,282
	Схвилювання міцністю свого положення	-0,500	0,750	-0,261	-0,667	0,524
	Можливість додаткової освіти	0,500	0,750	0,167	0,667	0,524

Таблиця Е. 7.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,00	3,00	2,25	0,622
Залишок	-1,500	0,500	0,000	0,603
Стандартиз. передбачене значення	-2,011	1,207	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-2,121	0,707	0,000	0,853

Додаток Е. 8

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Спеціалісти»
середнього підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 8.1

Параметри моделі

Модел	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
11	0,953	0,909	0,847	0,195

Таблиця Е. 8.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач..
Регресія	6,072	11	0,552	14,557	0,000
Залишок	0,607	16	0,038		
Разом	6,679	27			

Таблиця Е. 8.3

Модел ь 11	Коефіцієнти					
	Не стандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти		t	Знач.
	B	Станд. похибка	Бета	B	Станд. похибка	
(Константа)	2,563	0,163		15,757	0,000	
Інформація від керівника	0,543	0,105	0,456	5,170	0,000	
Навчання за рахунок підприємства	-0,665	0,152	-0,589	-4,368	0,000	
Медичне страхування	-0,795	0,152	-0,503	-5,237	0,000	
Політика керівництва	-0,557	0,115	-0,468	-4,834	0,000	
Пріоритет при плануванні відпустки	0,619	0,170	0,326	3,639	0,002	
Невпевненість у власних можливостях	0,754	0,247	0,286	3,056	0,008	
Конфлікти в колективі	-0,318	0,095	-0,282	-3,331	0,004	
Методи управління	-0,480	0,118	-0,490	-4,066	0,001	
Участь у розподілі прибутку	0,415	0,121	0,349	3,445	0,003	
Занепокоєння міцністю свого становища	-0,351	0,153	-0,223	-2,296	0,035	
Рівень освіти	-0,325	0,185	-0,206	-1,755	0,098	

Таблиця Е. 8.4

Статистики залишків				
	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,79	3,12	2,61	0,482
Залишок	-0,207	0,382	0,000	0,123
Стандартиз. передбачене значення	-1,686	1,065	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-1,252	2,314	0,000	0,745

Додаток Е. 9

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники» середнього підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 9.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
6	0,958	0,917	0,881	0,257

Таблиця Е. 9.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	10,216	6	1,703	25,723	0,000
Залишок	0,927	14	0,066		
Разом	11,143	20			

Таблиця Е. 9.3

Коефіцієнти

Модель 6		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стан. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	2,246	0,130		17,330	0,000
	Стосунки на підприємств	-1,868	0,273	-0,546	-6,847	0,000
	Інформація про зміни роботи в підрозділу	0,622	0,143	0,402	4,360	0,001
	Попередній невдалий досвід змін	-1,333	0,199	-0,537	-6,714	0,000
	Політика керівництва	-1,022	0,219	-0,412	-4,656	0,000
	Підвищення кваліфікації	0,552	0,122	0,357	4,509	0,000
	Недостатнє пояснення цілі та сутності змін	-0,718	0,171	-0,345	-4,210	0,001

Таблиця Е. 9.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	0,91	3,42	2,43	0,715
Залишок	-0,420	0,299	0,000	0,215
Стандартиз. передбачене значення	-2,121	1,387	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-1,632	1,160	0,000	0,837

Додаток Е. 10

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Керівники відділів»
малого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 10.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
3	0,965	0,931	0,896	0,228

Таблиця Е. 10.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	4,188	3	1,396	26,800	0,001
Залишок	0,312	6	0,052		
Разом	4,500	9			

Таблиця Е. 10.3

Коефіцієнти

Модел ь 3		Не стандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Станд. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	3,063	0,099		30,990	0,000
	Попередній не вдалий досвід змін	-1,375	0,198	-0,820	-6,957	0,000
	Методи управління	-1,063	0,189	-0,776	-5,615	0,001
	Надання додаткових пільг	0,688	0,249	0,410	2,764	0,033

Таблиця Е. 10.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,31	3,06	2,50	0,682
Залишок	-0,313	0,313	0,000	0,186
Стандартиз. передбачене значення	-1,741	0,825	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-1,369	1,369	0,000	0,816

Додаток Е. 11

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Спеціаліст»
малого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 11.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
1	0,894(a)	0,800	0,600	0,617

Таблиця Е. 11.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач.
Регресія	4,571	3	1,524	14,000	0,001
Залишок	1,143	3	0,381		
Разом	5,714	6			

Таблиця Е. 11.3

Коефіцієнти

Модель 1		Не стандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Станд. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	2,429	0,522		4,656	0,019
	Неефективні комунікації	-0,571	0,680	-0,286	-0,840	0,462
	Занепокоєння міцністю свого становища	-1,143	0,571	-0,626	-2,000	0,139
	Лідерські якості керівника	1,143	0,571	0,626	2,000	0,139

Таблиця Е. 11.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,29	3,57	2,43	0,873
Залишок	-0,571	0,571	0,000	0,436
Стандартиз. передбачене значення	-1,309	1,309	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-,926	0,926	0,000	0,707

Додаток Е. 12

Результати регресійного аналізу для категорії персоналу «Робітники»
малого підприємства будівельної галузі

Таблиця Е. 12.1

Параметри моделі

Модель	R	R квадрат	Скоригований R квадрат	Станд. помилка оцінки
5	0,955	0,912	0,864	0,187

Таблиця Е. 12.2

Дисперсійний аналіз

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Знач..
Регресія	3,284	5	0,657	18,720	0,000
Залишок	0,316	9	0,035		
Разом	3,600	14			

Таблиця Е. 12.3

Коефіцієнти

Модель 5		Не стандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Станд. похибка	Бета	B	Станд. похибка
	(Константа)	3,000	0,094		32,031	0,000
	Схвалення та підтримка вищого керівництва	-1,053	0,120	-1,072	-8,799	0,000
	Навчання за рахунок підприємства	1,368	0,264	0,697	5,183	0,001
	Відповідальність за виконувану роботу	-1,368	0,264	-0,697	-5,183	0,001
	Політика керівництва	-0,684	0,181	-0,559	-3,779	0,004
	Недостатній рівень освіти	0,368	0,161	0,333	2,291	0,048

Таблиця Е. 12.4

Статистики залишків

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд. відхилення
Передбачене значення	1,95	3,00	2,40	0,484
Залишок	-0,316	0,316	0,000	0,150
Стандартиз. передбачене значення	0-,935	1,239	0,000	1,000
Стандартиз. залишок	-1,686	1,686	0,000	0,802

Додаток Ж

Результати факторного аналізу

Таблиця Ж.1

Міра адекватності й критерій Бартлетта

Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна		0,753
Критерій сферичності Бартлетта	Приблиз. хі-квадрат	1337,488
	ст.св.	780
	Знач.	0,000

Таблиця Ж.2

Повна пояснена дисперсія

Компонента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантажень обертання		
	Всього	% дисперсії	Кумулятивний %	Всього	% дисперсії	Кумулятивний %
1	2	3	4	5	6	7
1	4,415	11,037	11,037	3,062	7,656	7,656
2	3,031	7,578	18,616	3,007	7,517	15,172
3	2,208	5,520	24,136	2,297	5,741	20,913
4	1,980	4,950	29,085	2,295	5,738	26,651
5	1,771	4,427	33,512	2,292	5,730	32,381
6	1,647	4,117	37,629	2,099	5,248	37,629
7	1,613	4,032	41,660			
8	1,583	3,958	45,618			
9	1,518	3,795	49,413			
10	1,440	3,601	53,014			
11	1,318	3,296	56,310			
12	1,277	3,193	59,503			
13	1,185	2,963	62,465			
14	1,123	2,807	65,273			
15	1,014	2,535	67,807			
16	,992	2,479	70,286			
17	,962	2,406	72,692			
18	,898	2,244	74,936			
19	,842	2,105	77,041			
20	,787	1,968	79,008			
21	,759	1,897	80,906			
22	,727	1,818	82,724			
23	,630	1,575	84,299			
24	,609	1,523	85,823			
25	,572	1,431	87,254			
26	,537	1,343	88,597			
27	,514	1,286	89,883			

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7
28	,472	1,180	91,063			
29	,459	1,147	92,209			
30	,420	1,050	93,259			
31	,383	,958	94,217			
32	,327	,818	95,035			
33	,321	,802	95,837			
34	,301	,754	96,590			
35	,273	,684	97,274			
36	,266	,666	97,940			
37	,243	,608	98,548			
38	,219	,547	99,095			
39	,191	,477	99,571			
40	,171	,429	100,000			

Метод виділення: Аналіз головних компонентів.

График собственных значений

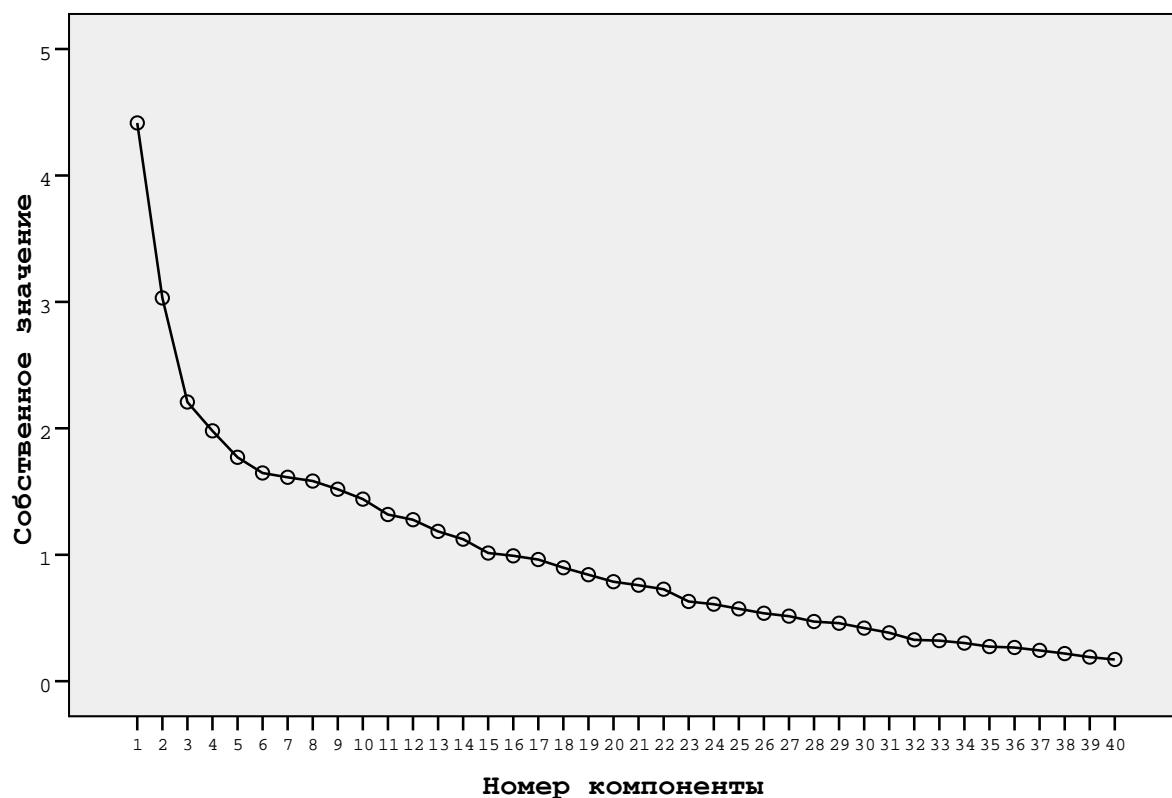


Рис. Ж.1. Графік власних значень

Матриця повернених компонентів(а)

Твердження з психологічних тестів (змінні)	Компонента (фактор)					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
Я б узявся за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили	,607	-,054	,031	,118	-,041	-,083
Я прагну відрізнятись в поведінці від оточуючих людей	,553	,212	,065	,067	-,055	,072
Я люблю веселі гучні компанії	,510	,035	,386	-,147	,009	-,005
Я міг би зробити стрибок з парашутом	,510	-,062	,302	,017	-,018	-,418
Я займаюся фізкультурою й спортом, ходжу в походи, веду активний (здоровий) спосіб життя	,504	,331	-,024	,100	,038	-,175
Мені більше подобатися працювати в гурті, ніж поодиноці	,441	,112	,076	-,307	,037	,033
Керівники, які дають нечіткі завдання, таким чином, надають людині шанс виявити ініціативу й привнести новизну	,438	-,076	-,028	,073	,029	,065
Коли мені роблять комплімент, я не знаю, що сказати у відповідь	-,384	,059	-,123	-,184	,235	,174
Мені ніхто не може диктувати свою волю, всі рішення я приймаю самостійно	,372	,135	-,054	,012	-,307	,261
Вдома, у компанії, на роботі я зазвичай лідер, я приймаю найбільш важливі рішення	,371	,107	-,102	,201	-,296	-,155
Хороша робота - це та, відносно якої завжди ясно, що і як потрібно робити	,349	,252	-,172	-,043	-,022	,334
Я конфлікую з людьми, які роблять неприємні для мене вчинки	,279	-,236	-,043	,013	-,187	,056
Я докладаю всіх зусиль, щоб поліпшити показники своєї роботи в порівнянні з тим, що було раніше	-,089	,690	,069	,118	-,001	-,008
У мене хороші стосунки зі всіма колегами по роботі	,121	,581	-,118	,030	,092	-,033
Я – людина відверта і щира у своїх почуттях	,078	,538	,224	-,127	,135	,009
Я хочу знати наскільки добре я виконав те або інше завдання	,031	,470	,280	,167	-,063	,079
Мені подобатися, якщо що колеги добре до мене відносяться	,212	,414	,382	-,102	-,081	,320
Мене влаштовує одне й теж саме коло друзів	-,343	,380	-,245	-,166	-,082	,245
Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з ким-небудь, особливо якщо я при цьому виграю	,292	,351	,125	,081	-,167	,185
Я готовий до компромісів у вирішенні проблем	,054	-,067	,658	,045	,082	,002
Мені подобатися ставити перед собою реальні завдання й виконувати їх	,018	,431	,500	,083	-,058	,051

Продовження табл. Ж.3

1	2	3	4	5	6	7
Перш, ніж на що-небудь зважитися я довго сумніваюся	-,089	-,136	-,455	,068	,254	,373
Насправді не існує проблем, які не можна вирішити	,030	,152	,427	-,021	-,344	,131
Мене не лякають труднощі, якщо вони виникають, я долаю їх, ніколи «не опускаючи руки»	-,037	,332	,400	,303	-,277	-,010
Я отримую задоволення від спілкування з незнайомими людьми	,002	,115	,371	,200	,189	,035
Мені подобається робити що-небудь всякий раз по-новому	,067	-,036	,143	,739	,064	,288
Мені подобатися брати на себе відповідальність	,117	,380	-,123	,625	-,146	-,098
Мені подобатися виконувати непросту роботу	-,042	,312	,032	,573	,087	-,083
Звичне завжди прийнятніше за невідоме	-,052	,081	-,308	-,440	-,014	,212
Я часто розмовляю зі своїми колегами по роботі на "неробочі" теми	,109	-,057	,054	,227	-,040	-,009
Я довірлива людина	-,184	,167	-,103	-,135	,637	,153
Чесно кажучи, люди часто використовують мене в своїх інтересах	,113	-,182	,059	,104	,576	,077
Коли мене просять що-небудь зробити, я обов'язково з'ясовую, навіщо це	-,094	-,054	-,043	-,086	-,549	,288
Я прагну не зачіпати почуття інших людей, навіть якщо мене образили	,087	,260	-,016	,230	,440	,266
Я завжди висловлюю свою думку	,169	-,013	-,012	,149	-,422	-,001
Я соромлюся повернути покупку	-,257	,177	-,209	-,031	,340	,038
Мій чоловік (дружина) має вплив на мене, я раджуся з ним при прийнятті важливих рішень	,082	,119	,115	-,055	,224	,634
На першому місці для мене громадські інтереси (наприклад, робота), на другому - особисті	,008	,354	,012	-,140	,136	-,438
Я вважаю за краще уникати залучення до яких-небудь спірних процесів наскільки це можливо	-,057	,028	,194	-,414	,022	,424
Я віддаю перевагу проведенню вільного часу вдома	-,332	-,020	-,006	-,059	-,054	,418

Метод виділення: Аналіз методом головних компонентів.

Метод обертання: Варимакс із нормалізацією Кайзера.

а Обертання зійшлося за 13 ітерацій.

Додаток И

Результати дискримінантного аналізу

Таблиця И.1

Групові статистики

Як Ви ставитеся до стратегічних змін на підприємстві?	Фактори (психологічні якості)	Середнє	Станд. відхилення	Кількість валідних	
				Незважені	Зважені
		Незважені	Зважені	Незважені	Зважені
негативно	схильність до ризику, активність, комунікабельність	,30658594	,906811172	9	9,000
	потреба в соц. контактах, визнанні, мотивація до успіху	-,05846022	1,887663160	9	9,0
	гнучкість, рішучість, терпимість до труднощів	-,70054030	1,222347499	9	9,0
	творчість, відповідальність, терпимість до невизначеності	-,03188571	,725937705	9	9,0
	властивість піддаватись впливу, непевність у собі	-,87197184	1,376083070	9	9,0
	конформізмі (або пасивність у роботі)	-,18401140	,954533775	9	9,0
нейтрально	схильність до ризику, активність, комунікабельність	,02596910	,894460847	45	45,0
	потреба в соц. контактах, визнанні, мотивація до успіху	,04040095	,943475294	45	45,0
	гнучкість, рішучість, терпимість до труднощів	-,28961219	1,160997818	45	45,0
	творчість, відповідальність, терпимість до невизначеності	-,13418827	1,072226546	45	45,0
	властивість піддаватись впливу, непевність у собі	,05767310	,868355481	45	45,0
	конформізмі (або пасивність у роботі)	-,00347919	,901934382	45	45,0
позитивно	схильність до ризику, активність, комунікабельність	-,06948360	1,097156530	68	68,0
	потреба в соц. контактах, визнанні, мотивація до успіху	-,01770176	,914414195	68	68,0
	гнучкість, рішучість, терпимість до труднощів	,26974677	,770758786	68	68,0
	творчість, відповідальність, терпимість до невизначеності	,06027896	1,000510101	68	68,0
	властивість піддаватись впливу, непевність у собі	,07388618	,991609559	68	68,0
	конформізмі (або пасивність у роботі)	-,01186272	1,089086147	68	68,0
Разом	схильність до ризику, активність, комунікабельність	-,00653280	1,010817168	122	122,0
	потреба в соц. контактах, визнанні, мотивація до успіху	,00072280	1,011587048	122	122,0
	гнучкість, рішучість, терпимість до труднощів	-,00815272	1,013116419	122	122,0
	творчість, відповідальність, терпимість до невизначеності	-,01824979	1,007802685	122	122,0
	властивість піддаватись впливу, непевність у собі	-,00187046	1,002354823	122	122,0
	конформізмі (або пасивність у роботі)	-,02146993	1,007452983	122	122,0

Таблиця II.2

Критерій рівності групових середніх

Фактори (психологічні якості)	Лямбда Уилкса	F	ст.св1	ст.св2	знач. (sig)
схильність до ризику, активність, комунікабельність	,990	,583	2	119	,560
потреба в соц. контактах, визнанні, мотивація до успіху	,999	,060	2	119	,941
гнучкість поведінки, рішучість, терпимість до труднощів	,894	7,035	2	119	,001
творчість, відповідальність, терпимість до невизначеності	,992	,501	2	119	,607
властивість піддаватись впливу, непевність у собі	,939	3,836	2	119	,024
конформізмі (або пасивність у роботі)	,998	,126	2	119	,882

Таблиця II.3

Власні значення

Функція	Власне значення	% поясненої дисперсії	Кумулятивний %	Канонічна кореляція
1	14,742(а)	84,2	84,2	,940
2	8,030(а)	15,8	100,0	,770

а В аналізі використовувалися перші 2 канонічні дискримінанти функції.

Таблиця II.4

Лямбда Уилкса

Шаг	Число переменных	Лямбда	ст.св1	ст.св2	ст.св3	Точное значение F			
						Статистика	ст.св1	ст.св2	Знч.
1	1	,894	1	2	119	7,035	2	119,000	,001
2	2	,838	2	2	119	5,437	4	236,000	,000

Таблиця II.5

Коефіцієнти канонічної дискримінантної функції

	Функція	
	1	2
гнучкість поведінки, терпимість до труднощів	,885	-,539
властивість піддаватись впливу, непевність у собі	,571	,847
(Константа)	,008	-,003

Ненормовані коефіцієнти

Таблиця II.6

Функції в центроїдах груп

Як Ви ставитеся до стратегічних змін на підприємстві?	Функція	
	1	2
негативно	-1,110	-,364
нейтрально	-,215	,202
позитивно	,289	-,086

Ненормовані канонічні дискримінантні функції обчислені в центроїдах груп.

Статистики

Фактична група		Номер спостереження									
		1	2	3	4	5	6	12	13	14	15
		3	3	3	3	2	3	1	1	3	2
Найімовірніша група	Передвішена група	3	3	3	3	2	2(**)	1	1	2(**)	2
	$P(D>d G=g)$,711	,989	,995	,865	,535	,692	,343	,890	,767	,920
	ст.св	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	$P(G=g D=d)$,593	,445	,465	,463	,426	,497	,481	,463	,403	,377
	Квадрат відстані Махалонобіса до центра	,683	,022	,010	,289	1,252	,737	2,138	,233	,529	,167
Друга імовірніша група	Група	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3
	$P(G=g D=d)$,341	,396	,374	,338	,402	,337	,462	,343	,372	,375
	Квадрат відстані Махалонобіса до центра	1,789	,255	,445	,919	1,368	1,513	2,222	,833	,692	,181
Дискримінантні бали	Функція 1	1,109	,270	,335	,273	-1,251	-,162	,816	,276	-,902	-,122
	Функція 2	,016	,063	-,176	-,623	,746	1,059	1,278	-,568	,441	-,195

** Неправильно класифіковане спостереження

Додаток К
Акти впровадження



49000 м. Дніпропетровськ
вул. Московська, 12 тел 35-46-46

Товариство з обмеженою відповідальністю «СОЮЗ ЕСТЕЙТ»
ЕДГРПОУ 23074076 р/р 26002060760358 в КБ Приватбанк

№ 54 від «18» травня 2016 р

АКТ
ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

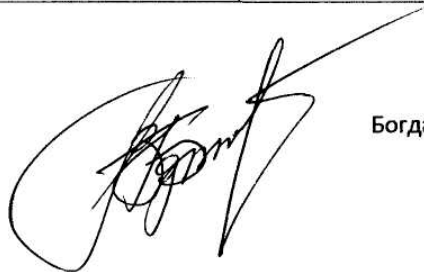
Цим актом підтверджується факт запровадження в практичну діяльність ТОВ «СОЮЗ ЕСТЕЙТ» розробок та пропозицій, що містяться в дисертаційній роботі Шапи Надії Миколаївни.

Назва впровадження та досягнутий ефект:

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	організаційний	соціальний
1. Методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін на підприємстві. 2. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу при проведенні стратегічних змін	Розраховано прогнозний рівень адаптивності до змін різних категорій персоналу та виявлено способи формування конструктивної роботи і поведінки, що дозволило збільшити продуктивність праці на 1,3 % та підвищити ефективність роботи підприємства.	Визначені напрямки трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємства	Знижено плинність кадрів на 4%. Підвищено рівень задоволеності роботою на 14%, рівень мотивації персоналу на 21%

Директор ТОВ «СОЮЗ ЕСТЕЙТ»




Богданов В.Ю.

ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

“ЮЖСТРОЙ”

УКРАЇНА
49000, м. Дніпропетровськ,
вул.Набережна Заводська, 7 оф.705
тел./факс (0562) 325-324
р/р 26007060734174
в КБ “Приватбанк”
м. Дніпропетровська
МФО 305299
ІНН 37376201



УКРАИНА
49000, г. Днепропетровск,
ул.Набережная Заводская, 7 оф.705
тел./факс (0562) 325-324
р/с 26007060734174
в КБ “Приватбанк”
г. Днепропетровска
МФО 305299
ИНН 37376201

“27” 10.2016 № 65
на № _____

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи Шапи Надії Миколаївни на тему «Управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі» упровадженні в діяльність ТОВ «ПБК Південбуд»

1. *Вид впровадження результатів:* при розробленні корпоративної стратегії розвитку підприємства, оцінюванні персоналу, а також у процесі розроблення мотиваційної програми, програми професійного та особистісного розвитку працівників.
2. *Форма впровадження:* безпосередньо на підприємстві
3. *Упроваджені:*
 - методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі;
 - методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін на підприємствах будівельної галузі.
 - пропозиції щодо трансформації організаційної культури та організаційної структури підприємств будівельної галузі.
4. *Економічний і соціальний ефект:* реалізація програми управління адаптацією працівників до стратегічних змін сприяла збільшенню рентабельності персоналу на 2,3 % та поліпшенню показників економічної та соціальної результативності роботи працівників, що дало збільшення чистого прибутку на 111 тис. грн.

Директор підприємства



Хідько Ю. П.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»
 49600, м. Дніпропетровськ, вул. Чернишевського, 24А, тел. (056) 745-23-72, факс (0562) 47-07-88,
www.pgasa.dp.ua E-mail: postmaster@mail.pgasa.dp.ua

08.11.2016 № 37-01-270

на № _____

02785

Про впровадження результатів
 науково-дослідницьких розробок

ДОВІДКА

Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» підтверджує, що отримані результати кандидатської дисертації Шапи Надії Миколаївни у галузі теоретико-методичного дослідження з удосконалення підходів і методів управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі, запроваджені в навчальний процес та знайшли відображення у робочих програмах та у лекційному матеріалі навчальних дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом».

Ректор ДВНЗ „ПДАБА



В.І.Большаков