

*Н. М. Шапа,  
стари. викладач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики,  
ДВНЗ «Придніпровська академія будівництва та архітектури»*

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*N. M. Shapa,  
Senior Lecturer of Department of Management, Project Management and Logistics,  
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture*

### **SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT OF DEGREE OF PERSONNEL ADAPTABILITY TO STRATEGIC CHANGES IN THE ENTERPRISE**

*На основі комплексного застосування методів анкетування, математичного модулювання та прогнозування запропоновано науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін. Це дозволяє кількісно виміряти рівень адаптивності працівників різних категорій до змін та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо прискорення адаптації підприємства та персоналу до стратегічних змін.*

*A scientific and methodological approach to assessment of degree of personnel adaptability to strategic changes was offered based on complex application of questioning method, mathematical model method and forecasting method. This enables quantitative determination of readiness of workers of different categories to changes and form an informational base for managerial decision making regarding acceleration of process of adaptation of enterprise and personnel to strategic changes.*

**Ключеві слова:** *стратегічні зміни, підприємство, персонал, адаптація, оцінка.*

**Key words:** *strategic changes, enterprise, personnel, adaptation, assessment.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Період проведення масштабних, стратегічних змін на підприємстві значно відрізняється від періоду стабільної роботи. Порушується найважливіший принцип організованості - порядок, робота окремих працівників або груп може бути не узгодженою або слабо піддаватися регулюванню, а ефективність управління персоналом знижується. В таких умовах звичайні традиційні технології управління підприємством в цілому, та його найціннішим ресурсом - персоналом зокрема, втрачають свою актуальність. Виникає потреба у пошуку нових підходів та методів управління, адекватним змінам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств. Для вітчизняних підприємств будівельної галузі, це завдання особливо актуальне, тому що стан та розвиток будівництва впливає на рівень життя населення та соціально-економічної ситуацію в країні. Ця галузь є однією з найбільш вагомих з точки зору обсягів задіяного капіталу та кількості залученого персоналу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та методології управління змінами внесли такі провідні зарубіжні та вітчизняні вчені: И. Ансофф, Д.Коттер, П.Сенге, А.Клейнер, Ш.Робертс, Р.Джейкобс, Дж.Ньюстром, К.Дэвис, Д.Вільямс, Т. Парр, К. Левін, Бекхард, Харріс, У.Бридж, Ю.Красовский та інші. Серед наукових праць, в яких висвітлено процеси ефективного функціонування вітчизняних підприємств та персоналу будівельної галузі, слід відзначити роботи вчених: В.Анін, Е.Ванієва, Н.Верхоглядова, Т.Волкова, В.Завгородній, Ю.Орловська, Ю.Пінда, І. Поповиченко, В.Рудницький, М.Чумаченко та ін.

Проте, незважаючи на науковий внесок проведених досліджень, питанням управління адаптацією персоналу до змін на вітчизняних підприємствах будівельної галузі залишилося не вирішеним. Саме цим обумовлена актуальність дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної роботи є розроблення науково-методичного підходу до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш за все слід зазначити, що дана робота є продовження раніше проведених досліджень автора, присвяченим питанням управління адаптацією персоналом до стратегічних змін на вітчизняних підприємствах. Тому, стисло наведемо висновки попередніх досліджень.

Теоретичне узагальнення та аналіз наукових поглядів дозволив автору визначити сутність поняття «адаптивність персоналу до стратегічних змін» - це здатність працівників підприємства пристосовуватися до процесу стратегічних змін за рахунок наявності таких якостей, які дозволяють ефективно функціонувати і взаємодіяти працівникам організації відповідно до цілей і завдань стратегічних змін.

У роботах 5,6 виявлені, класифіковані та виміряні фактори, які впливають на рівень адаптації персоналу вітчизняних підприємств до проведення стратегічних змін. Для цього запропоновано використовувати метод анкетування та статистичний аналіз даних. В результаті побудоване «поле сил», яке відображує динамічну взаємодію сприяючих та протидіючих змін сил (або у роботі 1 сил інерції, та сил, що компенсують інерцію) з урахуванням приналежності працівників до певного ієрархічного рівня підприємства.

На рисунку 1 наведено «поле сил», тобто результати вимірювання спільних для всіх категорій працівників факторів адаптивності до змін на великих, середніх та малих (за кількістю працюючих) будівельних підприємствах Дніпропетровської області. У таблиці 1 показані специфічні, притаманні певній категорії працівників, фактори. Бачимо, що кількість та величина факторів адаптивності персоналу до стратегічних змін може дещо відрізнятися, саме тому виникла потреба у розробці науково - методичного підходу, який дозволяє відібрати найбільш значимі фактори та визначити прогнозний рівень адаптивності до змін кожної категорії персоналу підприємства.

На рисунку 2 відображено схему методичного підходу до оцінки рівня адаптивності персоналу підприємств до стратегічних змін.

Нижче більш детально зупинимося на 6-8 етапах аналітично-оціночного блоку, так як етапи 1-5 детально описані у попередніх роботах автора 5,6,8.

*На етапі відбору значимих факторів адаптивності до змін для кожної категорії персоналу, які будуть включені у математичну модель потрібно дослідити які саме із протидіючих і сприяючих факторів та з якою силою впливають на загальний рівень адаптивності персоналу до проведення перетворень. Це має важливе значення для практичної діяльності менеджерів по персоналу, передусім, для прогнозування й регулювання процесу змін, а також для обґрунтування управлінських рішень стосовно кадрової роботи.*

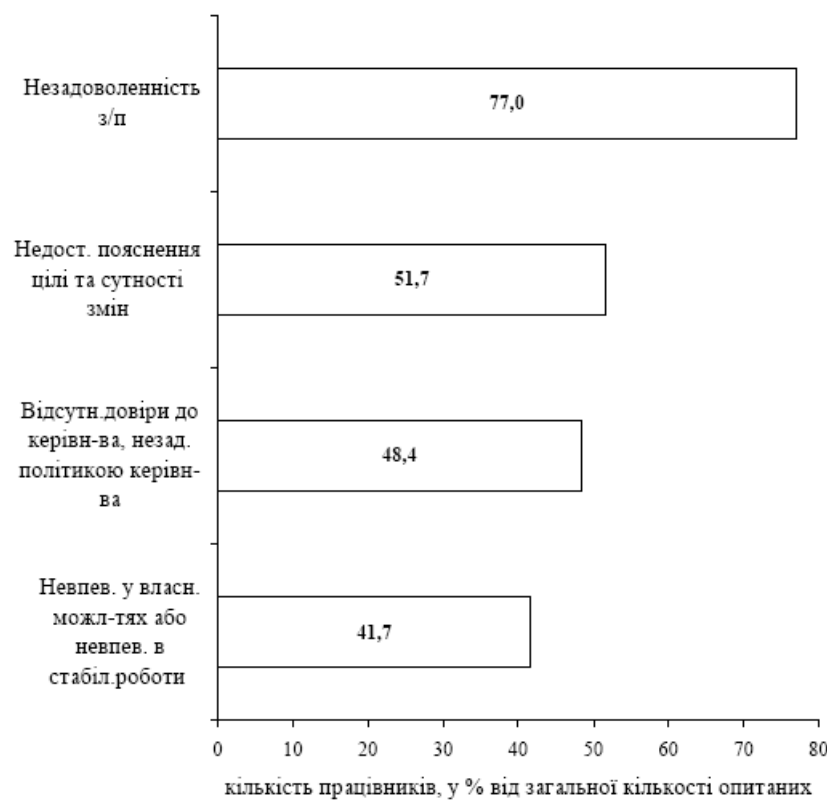
Таким чином, виникає потреба у вирішенні наступних задач:

1. Встановити факт наявності зв'язку між факторами, які протидіють або сприяють готовності персоналу до змін та рівнем адаптованості робітників до проведення перетворень на підприємстві.

2. Виміряти ступень щільності зв'язку;

Для вирішення першої задачі може бути застосований метод кореляційного аналізу, а для другої – регресійний аналіз.

Фактори, які протидіють адаптивності до змін



Фактори, які сприяють адаптивності до змін

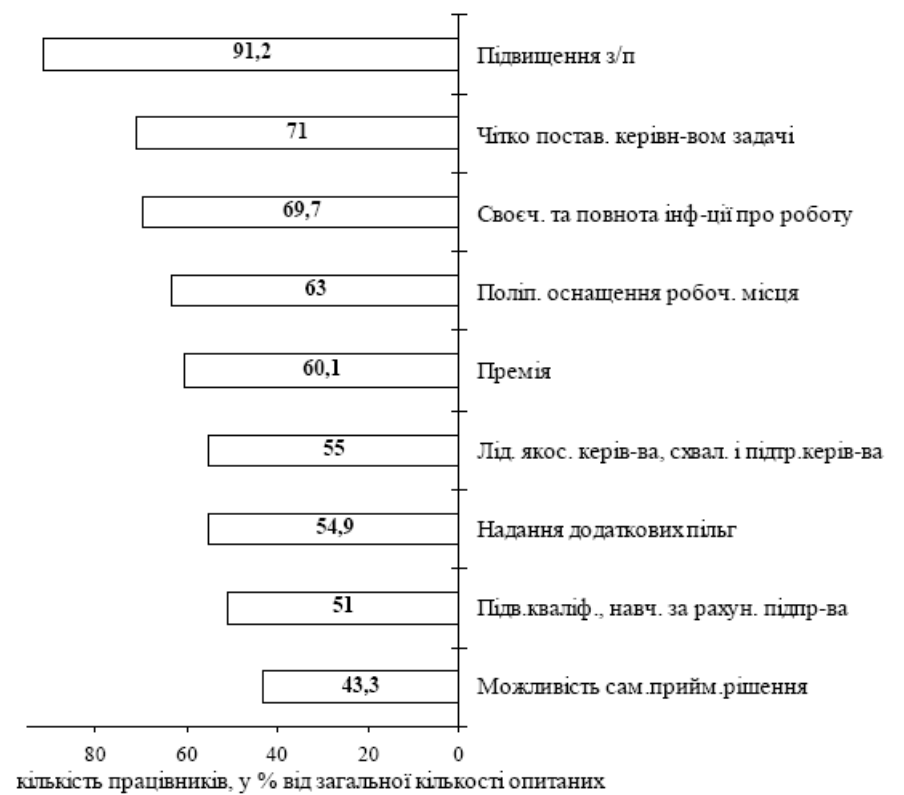


Рис. 1. Динамічна взаємодія факторів адаптивності персоналу будівельних підприємств Дніпропетровської області до стратегічних змін  
Джерело: побудовано автором

Таблиця 1.

Систематизація факторів адаптивності (сприяючих та протидіючих) стратегічним змінам з розподілом за типами підприємств та категоріями персоналу\*

Тип підприємства Категорія персоналу	Великі		Середні		Малі	
	Сприяючі фактори	Протидіючі фактори	Сприяючі фактори	Протидіючі фактори	Сприяючі фактори	Протидіючі фактори
1	2	3	4	5	6	7
Керівники підрозділів та відділів	Підвищення в посаді Відсутність конфліктів у колективі	Незадоволеність відносинами на підприємстві; Поява нових обов'язків; Бюрократизм; Низькі лідерські якості керівництва Неефективні комунікації	Відсутність конфліктів у колективі Участь в управлінні підприємством	Незадоволеність відносинами на підприємстві Поява нових обов'язків; Бюрократизм; Незадоволеність умовами праці Неефективне керівництво Нестабільна робота, простої	Підвищення в посаді Участь в управлінні підприємством Участь у розподілу прибутку	Бюрократизм; Незадоволеність політикою, методами управління Попередній невдалий досвід змін
Спеціалісти	Підвищення в посаді Почуття відповідальності за роботу Відсутність конфліктів у колективі	Занепокоєння за міцність положення; Бюрократизм; Негативне відношення до змін Неефективні комунікації Низькі лідерські якості керівництва Конфліктність в колективі Попередній невдалий досвід змін	Підвищення в посаді Пріоритет при плануванні відпустки Почуття відповідальності за роботу	Занепокоєння за міцність положення; Бюрократизм; Стомленість від змін	Підвищення в посаді Участь у розподілу прибутку Наявність посадової інструкції	Занепокоєння за міцність положення; Бюрократизм; Незадоволеність методами управління
Робочі	Відсутність конфліктів у колективі Лідерські якості керівництва	Незадоволеність умовами праці; Збільшення обсягів робіт; Низькі лідерські якості керівництва Конфліктність в колективі Неефективні комунікації	Відсутність конфліктів у колективі Підвищення в посаді Участь у розподілу прибутку	Незадоволеність умовами праці; Збільшення обсягів робіт; Незадоволеність відносинами на підприємстві Попередній невдалий досвід нехватка інвентарю, спецодягу відсутність сучасного обладнання, техніки	Наявність посадової інструкції Персональні подарунки	Незадоволеність умовами праці; Збільшення обсягів робіт. Незадоволеність політикою, методами управління. Низький рівень відповідальності за роботу.

\*без урахування спільних для всіх категорій працівників факторів адаптивності до змін. Побудовано на підставі досліджень будівельних підприємств Дніпропетровської області.  
Джерело: побудовано автором



Рис. 2. Методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу підприємств до стратегічних змін  
Джерело: авторська розробка

Розробка підходу до побудови математичних моделей включає визначення результативної та факторної ознаки, вибір виду взаємозв'язку між ними, а також вибір методу побудови моделі.

Результативною ознакою ( $Y$ ) досліджуваної залежності може бути рівень адаптованості персоналу до змін, який вимірюється по відповідям працівників на питання анкети «Як ви ставитесь до змін на підприємстві?». Негативне ставлення позначалося цифрою 1, нейтральне – 2, а позитивне – 3. Таким чином, цей показник може приймати значення від 1 до 3, де 1 – низький рівень адаптованості до змін, а 3 – високий рівень адаптованості до змін. Факторними ознаками ( $X_i$ ) є чинники (фактори), які протидіють або сприяють готовності персоналу до змін. Таким чином, цільова функція досліджуваної залежності (регресійної моделі) має вигляд:

$$Y_{adapt} = F\{X_i\} \rightarrow \max \quad (1)$$

Якщо:

- $1 < Y_{adapt} < 2$  – рівень адаптованості до змін низький
- $2,1 < Y_{adapt} < 2,7$  – рівень адаптованості до змін середній
- $2,71 < Y_{adapt} < 3$  – рівень адаптованості до змін високий
- $Y_{adapt} > 3$  – рівень адаптованості до змін дуже високий

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

$$Y = b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_n \cdot x_n + a, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість незалежних змінних (значимих факторів адаптивності до змін), позначених як  $x_1$  і  $x_n$ .

$a$  – константа, яка пояснює вплив інших факторів (які не включені у модель).

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

Побудова математичних моделей може бути виконана за допомогою прикладного програмного продукту SPSS 15.0. В таблиці 2 наведені результати виконання множинного регресійного аналізу на прикладі експериментального малого будівельного підприємства. Всі моделі адекватні емпіричним даним та можуть використовуватися 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.

Таблиця 2.  
Моделі для оцінки рівня адаптивності персоналу до змін у малому будівельному підприємстві

Категорія персоналу	Модель причинно-наслідкового зв'язку між значимими факторами та рівнем адаптації до змін	Стат. хар-ки достовірності моделі
Керівники	$Y_{adapt\ manag} = f$ (Попередній невдалий досвід змін (ДЗ), методи управління (МУ), надання додаткових пільг (НДП)) $Y_{adapt\ manag} = 3,06 - 1,38 \cdot ДЗ - 1,06 \cdot МУ + 0,69 \cdot НДП$	$R^2 = 0,965$ $F = 26,8$ $Z_{нч} = 0,001$
Рівень адаптивності до змін $Y_{adapt\ manag} = 2,5$		

Спеціалісти	$Y_{adapt\ spez} = f$ (Неефективні комунікації (НК), схвалення за міцність свого положення (СЗМП), лідерські якості керівника (ЛЯК). $Y_{adapt.spez} = 2,43 - 0,57 \cdot НК - 1,14 \cdot СЗМП + 1,14 \cdot ЛЯК$	$R^2 = 0,894$ $F = 14$ $Z_{нч.} = 0,014$
	Рівень адаптивності до змін $Y_{adapt\ spez} = 2,43$	
Робочі	$Y_{adapt\ rab} = f$ (Схвалення та підтримка вищого керівництва (СВК), Навчання за рахунок підприємства (НП), відповідальність за виконувану роботу (ВЗР), політика керівництва (ПК), недостатній рівень освіти (НРО). $Y_{adapt\ rab} = 3 - 1,05 \cdot СВК + 1,37 \cdot НП - 1,37 \cdot ВЗР - 0,68 \cdot ПК + 0,37 \cdot НРО$	$R^2 = 0,955$ $F = 18,7$ $Z_{нч.} = 0,000$

**Висновки та перспектива подальших досліджень.** Розроблено науково - методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін, який базується на комплексному застосуванні методів анкетування, математичного модулювання та прогнозування, що дозволяє кількісно виміряти рівень адаптивності працівників до змін та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо прискорення адаптації підприємства та персоналу до стратегічних змін. Наведено приклад застосування науково-методичного підходу на будівельних підприємствах Дніпропетровської області. Перспективою подальших досліджень є пошук шляхів вдосконалення інструментарію управління адаптацією будівельних підприємств до стратегічних змін на підприємстві.

#### Список літератури.

1. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А.Бююль, П. Цефель – СПб.: ООО «Диа СофтЮП», 2001.- 608 с.
2. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху : пер. с англ. / Р. Джейкобс. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
3. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимировой] / Джеральд Коул. - М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
4. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджменту / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
5. Момот В. С. Особливості прояву інерції у процесі стратегічних змін на крупному промисловому підприємстві / В.С Момот, Н.М. Шапа // Економічний вісник Національного гірничого університету. - №1.- 2004.- С.43-50.
6. Момот В. С. Прогнозування поведінки персоналу промислового підприємства під час стратегічних змін / В.С Момот, Н.М. Шапа // Проблеми європейської інтеграції і транскордонного співробітництва: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Луцьк, 29-30 вересня 2005 р. С.125-132.
7. Чарышева С. Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала / С.Р. Чарышева // Молодой ученый. — 2010. — №1-2. Т. 2. — С. 229-233.
8. Шапа Н.Н. Особенности управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации / Н.Н. Шапа, К.В Друкер , Гапченко О.Ю. // Економічний простір: Збірник наукових праць. - №44/1. – Дн-ськ: ПДАБА, 2010.- С.263-270.

#### References.

1. Bjujul', A. and Cefel', P. (2001), *SPSS: iskusstvo obrabotki informacii. Analiz statisticheskikh dannyh i vosstanovlenie skrytyh zakonornostej* [SPSS: data processing art. Analysis of statistical data and restore hidden patterns], ООО «Dia SoftJuP», SPb., Russia, p. 608.
2. Dzhejkobs, R. (2004), *Strategicheskie peremeny v real'nom vremeni: Jefferktivnoe vnedrenie metoda strategicheskikh peremen – put' k uspehu* [Strategic changes in real time: The effective implementation of the method of strategic change - the way to success], Balans-Klub, Dnepropetrovsk, Ukraine, p. 408.
3. Dzheral'd Koul (2004), *Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah* [Human resource management in modern organizations], ООО «Vershina», Moscow, Russia, p. 352.
4. Makarova, I. K. (2007), *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uroki jefferktivnogo HR-menedzhmentu* [Human Resource Management: Lessons efficient HR-management], Delo, Moscow, Russia, p. 232.
5. Momot, V. Ye. and Shapa, N.M. (2004), "Osoblyvosti proiavu inertsii u protsesi stratehichnykh zmin na krupnomu promyslovomu pidpryemstvi", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol.1, pp.43-50.
6. Momot, V. Ye. and Shapa, N.M. (2005), "Prohnozuvannia povedinky personalu promysloвого pidpryemstva pid chas stratehichnykh zmin", *Problemy yevropeiskoi intehratsii i transkordonnoho spivrobitnytstva*, Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 29-30.09.2005, Lutsk, Ukraine, pp.125-132.
7. Charysheva, S. R. (2010), "Prakticheskie aspekty issledovaniya adaptacii personala", *Molodoj uchenyj*, vol.1-2, no. 2, pp. 229-233.
8. Shapa, N.N. Druker, K.V. and Gapchenko, O.Ju. (2010), "Osobennosti upravleniya personalom na razlichnyh jetapah zhiznennogo cikla organizacii", *Ekonomichnij prostir: Zbirnik naukovih prac'*, vol.44/1, PDABA, Dn-s'k, Ukraine, pp.263-270.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2016 р.