

6. Manahova I.V. Transformacija potreblenija v informacionnoj jekonomike: avtoref. dis. na soiskanie stepeni dok. jekon. nauk : spec. 08.00.01 «Jekonomicheskaja teorija» / I.V. Manahova. - Moskva. – 2014. – 39 s.
7. Matveev I.A. Jelektronnaja jekonomika: sushhnost' i jetapy razvitija [Elektronnij resurs] / I.A. Matveev// UJekS. – 2012. – №6 (42). - Rezhim dostupu: <http://uecs.ru/makroekonomika/item/1427-2012-06-29-06-02-49>
8. Sokolova I. V. Social'naja informatika i sociologija: problemy i perspektivy vzaimosvjazi : monografija. M. : Izd-vo MGU, 1999. 184 s.
9. Sysoeva S.V. Sushhnost' kategorii «Informatizacija» v postindustrial'noj jekonomike [Elektronnyj resurs]/ S.V. Sysoeva // Vestn. om. un-ta, 2011. -№3. – S.330-335. – Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kategorii-informatizatsiya-v-postindustrialnoy-ekonomike>
10. Fridkin L.B. Nalogooblozhenie i Internet /L. B. Fridkin// Jelektronnaja trgovlja v SNG i vostochnoevropskih stranah: Materialy VII mezhdunar.nauch.konf., 9 nojabrja 2005 g., Minsk / Otv.red. B.N. Pan'shin. – Mn.: BGU, 2001. – s. 38-48.
11. Chekina K.V. Internet ta suchasni sposoby vedennya elektronnoho biznesu [Tekst] / Chekina K.V., O. V. Orlyk // Informatyka ta informatsiyni tehnolohiyi : stud. nauk. konf., 20 kvitnya 2015 r. : mater. konf. —Odesa, ONEU. —S. 36-39.

*Рецензент: Чернега О.Б., д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки і туризму Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

*18.09.2015*

УДК 65.012.4

*Малюга Людмила*

### **УПРАВЛІННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИМИ ЗМІНАМИ**

Стаття заснована на тому, що яким би не був рівень змін на підприємстві, вони завжди позначаються на конкретних людях, тому не враховуючи вплив змін на індивід не можливо підвищити ефективність та результативність загального управління

виробництвом. На основі теоретичних засад процесу сприйняття, навчання та подальшого впровадження індивідуумом змін, розглянуто класифікацію наукових підходів до управління індивідуальними змінами за біхевіористським, когнітивним, психодинамічним та гуманістично-психологічним напрямками. Відповідно до окреслених підходів, визначено моделі і методи впровадження змін на підприємстві та сформульовано основні види впливу на підлеглих для застосування їх у практичній роботі керівника.. Відмічено важливу роль керівника у процесі впровадження змін і опору цьому процесу та виділено ефективні стилі управління змінами в організації.

**Ключові слова:** індивідуальні зміни, управління, біхевіоризм, когнітивізм, психодинаміка, гуманістично-психологічний підхід, методи впливу, опір змінами, стиль управління.

*Малюга Людмила*

### **УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Статья основана на том, что каким бы ни был уровень изменений на предприятии, они всегда сказываются на конкретных людях, поэтому не учитывая влияние изменений на индивид невозможно повысить эффективность и результативность общего управления производством. На основе теоретических основ процесса восприятия, обучения и дальнейшего внедрения индивидуумом изменений, рассмотрена классификация научных подходов к управлению индивидуальными изменениями: бихевиористский, когнитивный, психодинамический и гуманистически-психологический. Согласно отмеченных подходов, сформулированы модели и методы внедрения изменений на предприятии и сформулированы основные виды воздействия на подчиненных для применения их в практической работе руководителя. Отмечено важную роль руководителя в процессе внедрения изменений и сопротивления этому процессу, а также выделены эффективные стили управления изменениями в организации.

**Ключевые слова:** индивидуальные изменения, управление, бихеверизм, когнитивизм, психодинамика, гуманистически-психологический подход, методы воздействия, сопротивление изменениям, стиль управления.

## MANAGE INDIVIDUAL CHANGES

The article is based on the fact that whatever the level of changes is in the company, they always affect specific people, so without considering the impact of changes on the individual it cannot be to increase the efficiency and effectiveness of the overall management. On the basis of the theoretical foundations of the process of perception, learning and further implementation of the individual changes, it is considered the classification of scientific approaches to the management of individual changes: behaviorist, cognitive, psychodynamic and humanistic-psychological. According to the above approaches, there are formulated models and methods of implementation of changes in the company and there are formulated the main impacts on subordinates for their application in practical work supervisor. It is noted the important role of the leader in implementing change and resistance to this process, as well as effective management style marked by changes in the organization.

**Keywords:** individual changes, management, behaviorism, cognitivism, psychodynamics, humanistic psychological approach, methods of exposure, resistance to change, management style.

**Постановка проблеми.** У багатьох галузях сучасної економіки умови господарської діяльності змінюються дуже швидко. Стрімкий науково-технічний прогрес призводить до появи нових технологій, на основі яких розробляються нові види продукції та послуг. Навколо нових технологій і продукції формуються нові ринки. Паралельно усередині підприємств під тиском зовнішніх і внутрішніх обставин відбуваються мимовільні процеси, які змушують підприємства змінювати власні стратегії, системи та структури управління. Інакше їх ефективність в умовах зростаючої конкуренції може бути швидко поставлена під сумнів.

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. Однак, яким би не був рівень змін, вони завжди позначаються на конкретних людях. Саме від конкретної людини залежить успіх або невдача починання і, не враховуючи вплив змін на індивідуумів, не можливо ефективно управляти підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існують різні

підходи до здійснення індивідуальних змін та змін на підприємстві. На необхідність управління змінами давно звертали увагу П. Друкер, І. Ансофф. Пропонували різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. У цьому напрямку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Дж. Харрінгтон, Дж. Дак, Т. Бауліна, Д. Воронков, Л. Скібіцька.

**Основний матеріал дослідження.** У багатьох сценаріях змін людині необхідно навчитися чомусь новому або пристосуватися до іншого способу дій. Розуміння суті будь-яких змін потрібно розпочинати з дослідження процесу навчання чомусь новому та враховуючи, що існує усвідомлена й неусвідомлена компетентність і некомпетентність. За неусвідомленої компетенції досвідчений користувач застосовує багато прийомів діючи практично на автоматі. Але, виявившись у незнайомій ситуації, він не може так само добре виконувати дії, які без зусиль давалися раніше, і усвідомлює свою некомпетентність. Методом спроб і помилок, практикуючись і накопичуючи досвід, індивід знову стає компетентним – вже зовсім усвідомлено. Але цьому треба було приділити увагу. Останні завдання перебували на першому плані свідомості і лише через якийсь час вони перейдуть на задній план, і знову з'явиться неусвідомлена компетентність.

Провівши дослідження процесу навчання особистості, Девід Колб розробив модель емпіричного навчання, яка розкриває суть та стадії навчання. Вона отримала назву Циклу навчання Д.Колба. Її зміст полягає у формуванні алгоритму придбання конкретного досвіду. На першому етапі індивідуум робить якусь дію, потім міркує над своїм досвідом, приходиться до загального висновку й планує зміни на майбутнє.

Д. Колб доводив, що дійсне навчання неможливе без проходження всіх стадій циклу. Однак, потрібно врахувати, що різні люди мають різний набір способів навчання і не можуть вийти за рамки своєї моделі. У такому випадку кожен індивід проходить весь цикл повністю, однак кожен вид особистості розпочинає його по-різному. Активісти можуть переходити від одного досвіду до іншого, не замислюючись над аналізом останнього або внесенням яких-небудь коректив. Мислитель витрачає велику кількість часу, обмірковуючи

проект і його здійснення, але зовсім не обов'язково застосує отримані знання в наступному проекті. Теоретик виявляє зв'язки й розглядає справжню ситуацію в більш широкому контексті, але так і не доходить до конкретних дій. Прагматики беруться лише за те, що має відношення до їхньої роботи, і легко можуть упустити щось важливе, але сам пошук і є основним для цього виду особистості.

Крім того, виділяють п'ять факторів, що обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни. Саме на них менеджерів слід звертати увагу, щоб забезпечити позитивну реакцію на зміни.

1. Природа змін буває різна і це означає, що різні типи змін викликають різне відношення й створюють відповідну поведінку.

2. Значення наслідків змін зростає залежно від того, у чию вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів чи правління.

3. Також важлива історія підприємства. Тобто, відомості про те, як воно переживало зміни в минулому, яка система відносин переважає, який рівень менеджменту й ресурсів для ефективного управління змінами, що принесе майбутнє крім змін.

4. Тип особистості – головний визначальний фактор реакції на зміни, що обов'язково необхідно враховувати при впровадженні змін.

5. Реакцію на зміни можна передбачити й за індивідуальною історією змін.

Загалом, дослідження науковцями процесу індивідуальних змін дають змогу виділити чотири основні підходи: біхевіористський, психодинамічний, когнітивний та гуманістично-психологічний.

Біхевіористський підхід полягає в зміні поведінки однієї людини іншою за допомогою заохочень і покарань для досягнення певних результатів. Якщо заплановані менеджером результати не будуть досягнуті, аналіз поведінки індивідуума допоможе йому зрозуміти, що зроблено не так. При цьому, щоб досягти потрібної поведінки, необхідно заохочувати людину діяти відповідно й перешкоджати іншій поведінці.

Згідно біхевіористському підходу, увагу треба приділяти поведінці персоналу й керівництва, адже метою є зміна поведінки. Потрібно використовувати як заохочення, так і покарання. Покращення процесів, відносин або залучення людей у постановку мети зовсім не обов'язкова. Нікому нецікаво, як на зміни реагують

конкретні індивідууми. Потрібно відмітити, що негативною стороною даного підходу є необхідність витратити чимало зусиль і часу, щоб виробити вірну стратегію заохочень, і чітко прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей.

Прихильники даного підходу пропонують застосовувати комплекс стратегій підкріплення. При їх створенні слід враховувати наступні можливості:

1. Фінансове підкріплення – це традиційно фінансова винагорода, що є самим ефективним механізмом заохочення, який використовується в організаціях на даний момент. Для ефективності фінансового підкріплення його необхідно чітко, тісно і ясно зв'язувати з поведінкою й діяльністю, які потрібні організації.

2. Нефінансове підкріплення. Ним зазвичай називають реакцію на виконання конкретних завдань (негативну чи позитивну). При чому, чим індивідуальніше реакція, тим сильніше вплив.

3. Соціальне підкріплення приймає форму міжособистісних взаємовідносин, тобто спілкування позитивного або негативного характеру. Похвала, компліменти, загальне визнання, підвищена (або знижена) увага є позитивними підкріпленнями певної поведінки або результату. Також, у якості соціального підкріплення можна «висміювати й соромити» за неефективну поведінку.

Соціальне підкріплення корисне не лише у виробничих питаннях, але й при змінах, що загрожують, у культурі організації. Групове схвалення або несхвалення стає визначальним фактором у з'ясуванні прийнятної й неприйнятної поведінки. Так, новачки часто витрачають досить багато часу, намагаючись зрозуміти, яку реакцію викликає в колег і начальства та або інша модель поведінки.

Можна стверджувати, що біхевіористи поклалися тільки на видиму поведінку особистості. Це викликало розчарування в біхевіоризмі і стало поштовхом до виникнення когнітивної психології. Науковців, що дотримувались цього напрямку психології, більше цікавила здатність людини вирішувати проблеми. Вони вивчали мозкові процеси, не прийняті в розрахунок біхевіористами.

Когнітивна теорія заснована на припущенні, що емоції й проблеми є результатом способу нашого мислення. Люди реагують на ситуацію певним чином в залежності від того, як вони її оцінюють. Змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію.

Суть когнітивного підходу полягає у розвитку позитивного мислення й постановці цілей. При цьому, чим конкретніше мета, тим імовірнішим є її досягнення. Однак, часто менеджери забувають, що деякі перешкоди слід долати, томущо їх не можна усунути за допомогою зміни форми або позитивного мислення. Також, недоліком підходу є нехтування емоційного внутрішнього світу людини та його позитивного і негативного впливу.

Психодинамічний підхід до змін виник після дослідження, опублікованого Елізабет Кублер-Росс. Психодинаміка заснована на припущенні, що при зіткненні із зовнішніми змінами людина переживає безліч внутрішніх психологічних станів. Дослідження психодинамічної теорії почалися зі смертельно хворими пацієнтами. Пізніше виявилось, що індивідууми, що переживають зміни усередині групи, проходять ті ж етапи, хоча й з меншими травмами.

Е. Кублер-Росс помітила, що смертельно хворі пацієнти, за певних умов, переживають різні психологічні стани поки не змиряються зі своєю долею. Це – заперечення, злість, торг, депресія й, нарешті, прийняття.

Заперечення виникає, коли людина, що зіштовхнувся з катастрофічними змінами не в змозі прийняти їх. Вона не визнає, що це трапилося насправді.

Визнавши те, що трапилося, людина переходить на наступну стадію, яка зазвичай характеризується гнівом. Вона починає задавати собі запитання: «Чому я?», «Як таке могло відбутися саме із мною?», «Звичайно, у всьому винуваті лікарі – напевно, вони помилилися у діагнозі», «Чому вони не помітили вчасно?».

Стадія торгу характеризується внутрішнім діалогом або, якщо людина релігійна, розмовою з Богом, якого просять почекати з неминучим.

Коли стає зрозуміло, що ніякі благання положення не виправлять, приходить розуміння дійсної важливості ситуації і наступає депресія. Під депресією розуміється зневіра або скорбота, тому що людина втрачає все й всіх. Втрачає майбутнє, втрачає самого себе і готова на все махнути рукою.

Останньою стадією у моделі Е.Кублер-Росс є прийняття. Ця стадія необов'язково викликає приплив щастя, просто людина приймає своє положення і підкорюється неминучості, що відбувається. Людина

повністю усвідомлює свої почуття, надії та страхи.

Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, що мають справу з реакцією персоналу на зміни. Розглянуті моделі дозволяють розібратися, чому люди реагують саме так, а не інакше й що відбувається при цьому в їхньому внутрішньому світі.

Однак, недоліком є те, що як і у всіх моделях, тут надзвичайно спрощуються складні процеси. Людина навряд чи усвідомлює, що переживає кілька стадій. Вона просто випробовує різні емоції, які можна об'єднати в кілька груп з певними назвами. У той же час будь-який спостерігач зауважує вплив цих емоцій на поведінку людини.

Гуманістично-психологічний підхід включає як поняття попередніх трьох підходів, так і нові ідеї. Він зародився у вигляді руху в США в 60-х роках ХХ століття і має кілька ключових моментів:

1. Важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом.
2. Важливість відповідальності за положення, що виникло, – або принаймні припущення, що, яка б не була ситуація, у людини залишається вибір, як думати, почувати й діяти.
3. Важливість людини як єдиного цілого (глобальний підхід), тобто поняття «людина» не обмежене лише думками й почуттями, не обмежене поведінкою. Людина існує в соціальному й культурному контекстах.

Яскравим представником даного руху був А.Маслоу. Він з'ясував, що робить людей творчими, жалісливими, невимушеними й дозволяє жити повним життям, і в такий спосіб сформував теорію мотивації, назвавши її ієрархією потреб.

Загалом, потрібно відмітити, що ефективність використання вищенаведених підходів значно залежить від керівника (лідера), що їх застосовує. Його завданням є поєднання емоціонального інтелекту з необхідними кінцевими результатами, що визначається стилем керівництва. Наукові дослідження свідчать про пряму залежність досвідченості лідера зі здатністю підприємства впроваджувати зміни для підвищення ефективності.

**Висновки.** Проаналізувавши всі вищенаведені підходи до процесу індивідуальних змін, можна виділити комплекс видів втручання, що допомагають менеджерам полегшити процес змін.

З погляду біхевіоризму менеджер повинен забезпечити зв'язок з майбутніми змінами політики винагороди й управління діяльністю.

Наприклад, якщо в результаті змін покращиться якість продукції, що випускається, то не варто винагороджувати співробітників за кількість цієї продукції. Управлінцям пропонується використовувати наступні види впливу: управління діяльністю; політика винагороди; цінності обумовлюють поведінку; компетентність управління; тренування навичок; стиль управління; відточування діяльності; зворотний зв'язок.

З когнітивної точки зору менеджер повинен застосовувати стратегії, що погоджують корпоративні цілі й мотиви з індивідуальними. Так відбувається вирівнювання й мотивація. Тут види впливу наступні: управління за допомогою цілей; планування бізнесу й рамок діяльності; результати засновані на тренуванні; втручання в переконання, відносини й культуру організації; далекоглядність.

У психодинамічному підході пропонується адаптувати стиль управління до емоційного стану реалізаторів змін. Іншими словами, з людьми поводяться як із професіоналами і ведуть з ними серйозні розмови. Видами впливу, які застосовують прихильники психодинамічного підходу, є: розуміння динаміки змін; допомога співробітникам у подоланні змін; увага до прихованих питань; увага до емоцій; поведження зі співробітниками й менеджерами як із професіоналами.

Гуманістичний підхід заснований на ствердженні, що люди, по суті, здатні реагувати на зміни, проте їм необхідні відповідні структури й стратегії. Відповідний рівень відкритого спілкування й позитивне відношення до індивідуума, а також до його внеску в роботу організації обумовлюють створення середовища, у якому людина може рости й розвиватися. Тому ефективними видами впливу є: дотримання цінностей; розвиток організації в процесі навчання; використання ієрархії потреб; увага до емоцій; стимулююче спілкування й консультування.

### *Література*

1. Харрінгтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрінгтон; под ред. В. В. Брагина. – М. : Изд-во «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.
2. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала

организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Изд-во «Альпина Паблицер», 2003. – 320 с.

3. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – К., 2004. – 20 с.

4. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Сер.: «Економічні науки». – Хмельницький, 2009. – № 6. – С. 7–11.

5. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2010. – № 3. – С. 69–72.

6. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354–361.

7. Виссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М 1996. – 420 с.

1. Harry`ngton Dzh. Sovershenstvo upravleny`ya y`zmeneny`yamy` : per. s angl. / Dzh. Harry`ngton; pod red. V. V. Bragy`na. – М. : Y`zd-vo «Standarty y` kachestvo», 2008. – 192 s.

2. Dak Dzh. D. Monstr peremen: Pry`chy`ny uspeha y` provala organy`zacy`onny`x preobrazovany`j / Dzh. D. Dak. – М. : Y`zd-vo «Al`py`na Pably`sher», 2003. – 320 s.

3. Baulina T. V. Upravlinnya procesom organizacijny`x zmin pidpry`yemstv v umovax perexidnoyi ekonomiky` : avtoref. dy`s. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: specz. 08.06.01 «Ekonomika, organizaciya i upravlinnya pidpry`yemstvamy`» / T. V. Baulina; Mizhnarodny`j naukovu-texnichny`j universy`tet. – К., 2004. – 20 s.

4. Voronkov D. K. Upravlinnya strategichny`my` zminamy` shhodo innovacijnogo rozvy`tku pidpry`yemstva / D. K. Voronkov // Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu: nauk. zhurnal. Ser.: «Ekonomichni nauky`». – Xmel`ny`cz`ky`j, 2009. – # 6. – S. 7–11.

5. Zhavoronkova G. Upravlinnya organizacijny`my` zminamy` suchasny`x pidpry`yemstv / G. Zhavoronkova, O. Dyachenko // Nauka j