

**Івкін Володимир Миколайович**,  
кандидат психологічних наук, доцент кафедри  
управління проектами і загальнофахових дисциплін  
Навчально-наукового інституту менеджменту та  
психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
**Наливайко Галина Володимирівна**,  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
управління проектами і загальнофахових дисциплін  
Навчально-наукового інституту менеджменту і  
психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

### **ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**Анотація.** На основі аналізу відповідної літератури автори розкривають суть, психологічні аспекти, типи й етапи введення змін в організаціях, а також зміст, чинники й умови розвитку психологічної готовності менеджерів до управління організаційними змінами.

**Ключові слова:** зміна, менеджер, організація, психологічна готовність до управління змінами.

**Ивкин Владимир Николаевич,**  
**Наливайко Галина Владимировна**

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** На основе анализа соответствующей литературы авторы раскрывают суть, психологические аспекты, типы и этапы введения изменений в организациях, а также содержание, факторы и условия развития психологической готовности менеджеров к управлению организационными изменениями.

**Ключевые слова:** изменение, менеджер, организация, психологическая готовность к управлению изменениями.

**Volodymyr Ivkin,**  
**Galina Nalyvaiko**

### **MANAGERS PSYCHOLOGICAL READINESS FOR CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

**Abstract.** Based on the analysis of the relevant literature the authors reveal the essence, psychological aspects, types and stages of change-making in organizations, as well as the content, prerequisites and conditions of the development of managers' psychological readiness for organizational change management.

**Keywords:** change, manager, organization, psychological readiness for change management.

## Постановка проблеми

**Актуальність проблеми дослідження.** Ефективність діяльності вітчизняних організацій значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до соціально-економічних змін, які є неодмінним атрибутом сьогодення. При цьому менеджери організацій повинні бути готовими до проведення конструктивних змін, володіти такими механізмами їхнього регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли розвитку як організації загалом, так і кожного працівника окремо.

### Аналіз основних досліджень та публікацій

Окремі аспекти психології управління змінами знайшли відображення в працях *зарубіжних* (зокрема, це Б. Барнс, М. Вест, Д. Веттен, Д. Льюїс, А. Хедоурі, Г. Андрєєва, А. Журавльов, А. Леонова й ін.) та *українських* (це, зокрема, Л. Карамушка, О. Креденцер, С. Максименко, Л. Малимон, В. Третьяченко, Н. Хміль та ін.) науковців.

В основу дослідження покладено концепцію психологічного забезпечення управління організаціями (Л. Карамушка), а також принципи аналізу діяльності сучасних організацій (аналіз організацій як відкритих систем; ситуаційний аналіз діяльності організацій; гуманізація управління організаціями; постійний розвиток організацій і, зокрема її працівників в умовах соціальних трансформацій тощо (Г. Балл, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Москаленко та ін.).

Для виконання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів: теоретичний аналіз, індукція, абстрагування, узагальнення, систематизація, моделювання, що застосовувалися для узагальнення теоретико-методологічних основ формування психологічної готовності менеджерів організацій до управління змінами в організаціях.

**Мета** статті: на основі аналізу літератури виявити сутність, психологічні аспекти, типи й етапи змін в організаціях, а також зміст, чинники й умови формування психологічної готовності менеджерів організацій до управління змінами в організації.

### Виклад основного матеріалу

За результатами теоретичного аналізу праць із зазначеної проблеми можна говорити про декілька основних підходів до визначення сутності змін, в яких розкрито різні аспекти особливостей запровадження змін в організації.

Узагальнюючи науковий доробок кожного з цих підходів, можна стверджувати, що зміни в організації — це певні зрушення в її діяльності, які виникають унаслідок реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього довкілля. При цьому зміни мають глобальний характер, виявляються в різних соціальних сферах (виробництві, охороні здоров'я, освіті) як у позитивному, так і в негативному контексті.

Можна виокремити різні психологічні аспекти введення змін: 1) *ціннісно-мотиваційний аспект* — зміна цінностей, мотивації професійної діяльності в організації; 2) *когнітивний аспект* — осмислення нових підходів, виникнення нових думок, уявлень, бачення нового; 3) *поведінковий аспект* — здійснення певних дій;

здійснення перетворень; 4) *емоційний аспект* – виникнення нових емоцій, виникнення стресу. Звідси випливає, що про зміни можна говорити як про *багатоаспектне явище*, яке стосується усіх сфер психічної активності людини.

До основних типів змін можна віднести такі: 1) *зміна форми власності організацій* (насамперед, їх приватизація); 2) зміни, пов'язані із *виникненням нового типу організацій* (зокрема, злиття декількох організацій з метою утворення нової організації); 3) зміни, пов'язані із *робочим середовищем в умовах «стабільних» організацій, які не змінюються за своєю базовою структурою*; 4) зміни, що відбуваються в *соціумі*, які позначаються на *робочому середовищі організації* тощо.

Щодо психологічного забезпечення управління змінами слід, насамперед, відзначити позитивні та негативні аспекти цього процесу, враховуючи, що зазвичай управління розглядається як процес, як серія безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації<sup>6</sup>. Так, *негативні аспекти управління змінами в організаціях* (ризиків) пов'язані з тим, що запровадження змін: дестабілізує наявні структури і традиції; може викликати страх та невпевненість у персоналу; зумовлює тиск часу та термінів, у межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводить до виникнення бар'єрів у комунікаціях та в співпраці персоналу; спричинює скорочення персоналу, що викликає страх втратити роботу тощо.

Тому успішне управління змінами в організації полягає у створенні в організації *балансу між виникненням можливостей та ризиків у процесі введення змін*, у забезпеченні умов для отримання користі від запровадження змін та мінімізації ризиків, пов'язаних з ними. Важливою умовою реалізації цього підходу є те, що як керівники організацій, так і працівники посідають *активну позицію щодо процесу введення змін*<sup>5</sup>.

Це можливо, оскільки запровадження змін характеризується рядом *позитивних аспектів* (можливостей), сприяючи: розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується; підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулюванню навчання персоналу протягом усього життя; наданню персоналу більше можливостей для ухвалення рішень і здійснення дій; зростанню відповідальності персоналу; урізноманітненню або модернізації сфери активності персоналу; створенню більших можливостей для спільної роботи персоналу; стимулюванню розвитку самоменеджменту з боку персоналу; особистісному розвитку персоналу тощо<sup>5, 14; 15</sup>.

---

<sup>6</sup> Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — Київ : Либідь, 2004. — 424 с.

<sup>5</sup> Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 17. — С. 3–10.

<sup>14</sup> Wang Zh. Organizational change-based leadership modeling: An ASD perspective / Wang Zh. // XXIX International Congress of Psychology (July 21–25, 2008. Berlin, Germany). — (Abstract, CD-ROM).

<sup>15</sup> Zhong L. Psychological capital and transformational leadership behavior: The moderating effect of traditionality / L. Zhong // XXIX International Congress of Psychology (July 21–25, 2008. Berlin, Germany). — (Abstract, CD-ROM).

На жаль, як показує досвід, у більшості випадків зміни сприймаються персоналом лише в негативному аспекті. Тому одним із важливих психологічних завдань управління змінами є *сприяння усвідомленню працівниками організації тих можливостей, які несуть зміни*, не лише для організації цілому, а й для них персонально в контексті задоволення значущих потреб.

Загалом, процес управління змінами реалізується в декілька *основних етапів*<sup>9</sup>: 1 етап – тиск і спонукання – полягає в тому, що керівництво організацією повинно усвідомити необхідність змін і готуватися до їх запровадження; 2 етап – посередництво і переорієнтація уваги – невміння керівників належним чином, самостійно проводити зміни призводить до необхідності у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію; 3 етап – діагностика та усвідомлення – визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін ситуації, що склалася, а з'ясування обсягу проблеми допомагає усвідомити конкретні проблеми; 4 етап – знаходження нового рішення – вибір стратегії для зміни ситуації; 5 етап – експеримент і виявлення – процес уведення змін та визначення за допомогою механізмів контролю керівництва, в якій мірі зміни допоможуть виправити незадовільний стан речей; 6 етап – підкріплення і згода – мотивує людей до прийняття змін, нововведень завдяки заохоченню, можливостям кар'єрного зростання, підвищенню оплати праці тощо.

Постає ще одне важливе психологічне завдання в процесі запровадження змін в організації – *спеціальна психологічна підготовка менеджерів до ефективного управління змінами в організації*, адже сфера, пов'язана із здійсненням змін, нововведень є однією з найважливіших у діяльності керівника.

Успішність запровадження змін залежить від: а) темпу змін (поступові або проривні); б) мінливості цілей (і відповідно ступеня необхідності коригування планів); в) ступеня підтримки вищого керівництва (від якого залежить якість ресурсів та управління); г) міри зовнішньої підтримки (від клієнтів, партнерів); д) почуття причетності (через підтримку референтних для колективу прихильників); е) ступеня протистояння (опору або лояльності різних груп персоналу) тощо.

Останнє зумовлює необхідність виконання одного з центральних психологічних завдань управління змінами в організації – *профілактики та подолання опору персоналу змінам*.

Загалом, *опір* — це природна реакція певних груп чи окремих осіб на зміни, що загрожують їхній культурі<sup>8, 10, 11</sup>. У разі опору персоналу організацій ідеться про проблеми, які виникають під час проведення змін як наслідок непродуманих дій керівників стосовно членів трудового колективу і виражаються у певній реакції

<sup>9</sup> Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Вид. 3-є, перероб. і доп. — Київ : Кондор, 2006. — С. 664.

<sup>8</sup> Москальов М. В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в організації в період стратегічних змін / М. В. Москальов // Наукові записки Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка. — Київ : Міленіум, 2006. — Вип. 29. — С. 483–491.

<sup>10</sup> Caruth J. Overcoming resistance to change / J. Caruth, B. Middlebrook, F. Rachel // Advanced Journal of Management. — 1985. — Vol. 50. — Is. 3.

<sup>11</sup> Dunham R. B. The inventory of change in organizational culture / R. B. Dunham, J. A. Grube, D. G. Gardner, L. L. Cummings, J. L. Pierce. — Madison WI : Authors, 1989.

працівників на дії, які загрожують безпеці перебування в організаційному середовищі як окремої людини, так і групи чи організації в цілому.

Для попередження чи подолання опору важливо знати, які причини змушують людей опиратися змінам. На цей момент встановлено, що люди чинять опір через невизначеність, виникнення відчуття втрат та переконань, що зміни нічого гарного не принесуть, недосконалість алгоритму змін або дій того, хто намагається їх здійснити<sup>1;2;7</sup>.

При цьому причини опору, які стосуються ситуації невизначеності нового змісту роботи та нерозуміння її значущості для діяльності працівників та для організації («внутрішні» причини опору) переважають над причинами опору, як стосуються страху працівників втратити роботу, показати свою некомпетентність та зіпсувати стосунки в колективі («зовнішні» причини опору). Тому *чіткість роз'яснення нового змісту роботи та її значущості* може стати однією з суттєвих умов профілактики опору введенню змін.

До інших психологічних чинників, що впливають на ефективність управління змінами в організації, можна віднести: 1) професійні компетенції керівників (лідерів) організацій, що, зокрема, визначаються *психологічними особливостями управлінської діяльності менеджерів*; 2) професійні компетенції персоналу організацій, які допомагають поліпшити обмін інформацією між менеджерами та працівниками; 3) спеціальна організація робочого середовища на основі використання кооперативного менеджерського стилю; встановлення довіри між менеджерами і працівниками; створення підтримувальної культури; забезпечення соціальної підтримки тощо<sup>4</sup>.

З'ясовано, що: 1) відданість організації позитивно корелює із довірою в стосунках між лідером та працівниками; можливістю вибору альтернатив щодо розвитку професійних компетенцій, автономністю в роботі та соціальною підтримкою; 2) роздратування (через зміни) негативно корелює із автономністю в роботі.

*Розвиток професійних компетенцій персоналу організацій у процесі запровадження змін* теж розглядається багатьма дослідниками як важлива умова для успішного управління змінами.

Окрім розвитку професійних компетенцій персоналу, важливу роль відіграє створення певного *робочого середовища в організації в процесі введення змін*. Серед важливих параметрів цього середовища автори досліджень виділяють ряд суттєвих

---

<sup>1</sup> Гапонов С. А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання / С. А. Гапонов // Психологічний журнал. — 1994. — Т. 15, № 3. — С. 131–135.

<sup>2</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер.с англ. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — С. 171–173.

<sup>7</sup> Можвіло О. А. Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій / О. А. Можвіло // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 18. — С. 15–19.

<sup>4</sup> Карамушка Л. М. Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 18. — С. 3–10.

психологічних чинників, які можна об'єднати в такі основні групи<sup>4; 13; 12</sup>: 1) пов'язані з виконанням персоналом ролей, необхідних для процесу введення змін (чіткість визначення ролей; узгодження ролей із наявними ресурсами; автономність у роботі; забезпечення професійних знань, потрібних для здійснення процесів змін; використання лідерських можливостей персоналу в процесі виконання ролей тощо); 2) створення умов для *ефективної комунікації* в процесі введення змін (відкритість потоку руху інформації на роботі; поліпшення обміну інформацією між менеджерами та працівниками тощо); 3) забезпечення *ефективної взаємодії між менеджерами та персоналом* (використання кооперативного менеджерського стилю; довіра між менеджерами і працівниками; створення підтримувальної організаційної культури; забезпечення соціальної підтримки тощо); 4) орієнтація на *роботу в команді* у процесі запровадження змін (робота в команді; визначення оптимальної кількості людей у команді та стажу їх спільної діяльності; встановлення регулярних зустрічей у командах; аналіз у команді професійних випадків тощо).

Більшість із названих психологічних чинників має позитивний вплив на здійснення змін в організації. Водночас слід брати до уваги, що деякі психологічні чинники можуть мати негативний вплив на успішність управління змінами в організації.

Дослідження ролі зазначених та інших психологічних факторів (ресурсів) у процесі введення змін у вітчизняних організаціях, з урахуванням специфіки їх діяльності може сприяти, нашу думку, більш ефективному управлінню змінами в організації.

Грунтуючись на аналізі спеціальної літератури, вдалося визначити, що психологічна готовність керівників до управління – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективність управління в цій сфері. За своєю структурою вона є складним багатоаспектним особистісним утворенням, яке має такі функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності; когнітивний – сукупність знань, необхідних для управлінської діяльності; операційний – сукупність умінь та навичок практичного вирішення управлінських завдань; особистісний – сукупність важливих для управлінської діяльності особистісних якостей<sup>3; 6</sup>.

---

<sup>4</sup> Карамушка Л. М. Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ: Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 18. — С. 3–10.

<sup>13</sup> Vlerick P. (2007). Matching job demands, job resources, and beginning teachers' cognitive well-being Work and organizational Psychology in Human Services Organizations: different European perspectives // Conference proceedings of Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work (3–6 October 2007, Kyiv, Ukraine); Eds.: L. Karamushka, J. V. Peiro, W. Schaufeli. — Kyiv: Naukovyi svit, 2007. — P. 48.

<sup>12</sup> Richard E. W. From Control To Commitment in the Workplace / Richard E. Walton // Harvard Business Review. — 1985, March-April. — PP. 76–84.

<sup>3</sup> Карамушка Л. М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л. М. Карамушка // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості: матеріали звітної наук. сесії. — Київ: Ін-т психології, 1993. — С. 35–42.

<sup>6</sup> Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — Київ: Либідь, 2004. — 424 с.

Причиною психологічних проблем, які виникають у процесі запровадження змін в організаціях, є значною мірою відсутність психологічної готовності керівників та працівників організацій до введення змін.

Модель психологічної готовності менеджерів до управління змінами в організації має такі складові: 1) мотиваційна – а) *мотиви, які стосуються діяльності організації*, (піднесення діяльності організації на новий рівень, внесення нового в діяльність організації; отримання соціального престижу організації), б) *особистісні мотиви* (прагнення розвиватися в професійному та особистісному сенсі; самореалізація в новій справі; отримання власних матеріальних винагород); 2) когнітивна – а) *загальноінформаційні знання* щодо сутності змін, сутність та прояви змін у суспільній практиці, необхідність уведення змін у заклади середньої освіти, особливості уведення конкретних змін, б) *технологічні знання* щодо алгоритму введення змін, засобів впливу на працівників, засобів подолання опору змінам тощо); 3) операційна – а) *мотиваційно-стимулювальні уміння та навички* (показувати власний приклад щодо введення змін, мотивувати працівників, розкривати значення змін (для організації і працівників)), долати опір змінам, б) *змістовно-ресурсні уміння та навички* (знаходити ресурси для введення змін, створювати інноваційний продукт, працювати в екстремальному режимі); 4) особистісна – а) *ініціативно-підприємницькі* (ініціативність, активність, рішучість, сміливість, здатність до ризику, підприємливість), б) *творчо-інноваційні характеристики* (креативність, інноваційність, захопленість ідеєю, яка стосується змін), в) *процесуально-динамічні характеристики* (послідовність, динамічність), г) *характеристики, пов'язані із взаємодією з людьми* (харизматичність тощо).

### Висновки

Формування психологічної готовності менеджерів до управління змінами в організаціях може сприяти, на нашу думку, підвищенню конкурентоздатності вітчизняних організацій в різних сферах діяльності.

### Список Використаних джерел

1. Гапонов С. А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання / С. А. Гапонов // Психологічний журнал. — 1994. — Т. 15, № 3. — С. 131–135.

2. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер.с англ. – 6-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — С. 171–173.

3. Карамушка Л. М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л. М. Карамушка // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості : матеріали звітної наук. сесії. — Київ : Ін-т психології, 1993. — С. 35–42.

4. Карамушка Л. М. Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за

ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 18. — С. 3–10.

5. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 17. — С. 3–10.

6. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — Київ : Либідь, 2004. — 424 с.

7. Можвіло О. А. Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій / О. А. Можвіло // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — Київ : Міленіум, 2006. — Т. 1, ч. 18. — С. 15–19.

8. Москальов М. В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в організації в період стратегічних змін / М. В. Москальов // Наукові записки Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д. Максименка. — Київ : Міленіум, 2006. — Вип. 29. — С. 483–491.

9. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. — Вид. 3-є, перероб. і доп. — Київ : Кондор, 2006. — С. 664.

10. Caruth J. Overcoming resistance to change / J. Caruth, B. Middlebrook, F. Rachel // *Advanced Journal of Management*. — 1985. — Vol. 50. — Is. 3.

11. Dunham R. B. The inventory of change in organizational culture / R. B. Dunham, J. A. Grube, D. G. Gardner, L. L. Cummings, J. L. Pierce. — Madison WI : Authors, 1989.

12. Richard E. W. From Control To Commitment in the Workplace / Richard E. Walton // *Harvard Business Review*. — 1985, March-April. — PP. 76–84.

13. Vlerick P. (2007). Matching job demands, job resources, and beginning teachers' cognitive well-being Work and organizational Psychology in Human Services Organizations: different European perspectives // *Conference proceedings of Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work (3–6 October 2007, Kyiv, Ukraine)* ; Eds. : L. Karamushka, J. V. Peiro, W. Schaufeli. — Kyiv : Naukovyi svit, 2007. — P. 48.

14. Wang Zh. Organizational change-based leadership modeling: An ASD perspective / Wang Zh. // *XXIX International Congress of Psychology (July 21–25, 2008. — Berlin, Germany)*. — (Abstract, CD-ROM).

15. Zhong L. Psychological capital and transformational leadership behavior: The moderating effect of traditionality / L. Zhong // *XXIX International Congress of Psychology (July 21–25, 2008. Berlin, Germany)*. — (Abstract, CD-ROM).