

**УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В КОЛЕКТИВАХ
АГРОФОРМУВАНЬ ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(за матеріалами ПАФ “Рудківці”
Жидачівського району Львівської області)**

© Овчиннікова Т.В., 2007

Розглянуто особливості структурних змін персоналу відповідно до зміни стратегії розвитку агроформування. На основі повторного соціометричного тестування та аналізу документів прослідковано вплив сучасних методів управління структурними змінами на інтенсифікацію взаємозв'язків у трудовому колективі, підвищення його монолітності та працездатності.

The peculiarities of the structural variations of the staff according to the change of strategic development of agricultural formation are considered. On the basis of the repeated sociometrical testing and analysis of the documents the influence of modern management methods by structural variations on the intensification of relationships in the labour staff, the increasing of its integrity and work ability are investigated.

Постановка проблеми. Важливою складовою діяльності підприємства є кадрова політика, яка повинна цілком відповідати концепції його розвитку. Під кадровою політикою правомірно розуміти формування стратегії кадрової роботи і планування персоналу, визначення наукових принципів підбору, розміщення і розвитку персоналу, вдосконалення форм і методів роботи з персоналом в конкретних умовах як початкового реформаційного періоду становлення, так і наступним – розвитку та стабілізації підприємства. “Головне завдання кадрової політики – вчасно формулювати перед колективом цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, ставити проблеми і завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей” [1, с. 84].

Необхідність структурних змін і формування особливого мікроклімату в колективах агропідприємств очевидна й з того боку, що ці зміни впливають на розвиток всіх комплексних функціональних підсистем підприємств, оскільки будь-яка стратегія підприємств ґрунтується на людських ресурсах, а зміни в інших підсистемах управління відбуваються тільки тоді, коли створені належні умови з точки зору їхньої забезпеченості кваліфікованим та компетентним персоналом.

Для абсолютної більшості агропідприємств проблема кадрів є ключовою, оскільки більшість учасників аграрного ринку потрапила в пряму залежність від негативних процесів, які спостерігались в 90-х роках. Скорочення виробництва, зниження рівня життя сільських жителів, важкий фінансовий стан сільгоспідприємств створили умови, за яких потенційні роботодавці в переважній більшості не можуть розраховувати на залучення високопрофесійних спеціалістів, особливо молодих. Вагомою проблемою, що впливає на кадровий потенціал агропідприємств, є зниження рівня мотивації трудової діяльності в сільському господарстві, про що свідчить висока плинність кадрів. Є очевидним, що персонал аграрних підприємств не бачить сенсу працювати за мізерну платню. До того ж цю невисоку заробітну плату виплачують нерегулярно або видають виробленою продукцією. Як стверджують статистичні джерела, рівень заборгованості сільгоспідприємств перед своїми працівниками на кінець 2005 р. по країні становив близько 2 млрд. грн. Отже, запобігти подальшому поглибленню кризи кадрового потенціалу, знизити масовий відтік праців-

ників у пошуках роботи за кордоном та в інші галузі і зберегти кваліфікованих спеціалістів надзвичайно складно і важливо в трансформаційних умовах розвитку аграрного сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми структурних змін працівників підприємств досліджували представники школи адміністративного управління та поведінкової школи Л. Урвік, М. Вебер, У. Оучі, українські вчені Ф. Дунаєвський, О. Бородіна, О. Попова і інші. Вони акцентували увагу на необхідності таких структурних змін: просування працівників вгору за принципом успішності та результативності діяльності; виявлення і використання психологічних і соціальних особливостей груп працівників; постійне оцінювання кадрів та здійснення їх просування за принципом успішності та результативності діяльності; постійний добір кадрів з подальшим їх навчанням та підвищенням кваліфікації; всестороння турбота про працівників з боку керівництва в робочий та неробочий час.

Ґрунтовні розробки стратегічних змін у плануванні і розвитку структури персоналу агропідприємств подають українські вчені Л. Довган та В. Немцов [2] і російський дослідник С. Попов [3]. Вітчизняні вчені при забезпеченні агропідприємства трудовими ресурсами пропонують застосувати диференційований системний підхід, виділяючи в ньому заходи щодо планування, добору та розташування кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу [2, с. 51]. Своєю чергою С.А. Попов під стратегією управління змінами персоналу розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги [3, с. 37]. Отже, можна підсумувати, що основними завданнями стратегії управління кадровими змінами є довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та поставлених цілей агропідприємства.

Значення цієї стратегії визначається тим, що вона дає можливість агропідприємству оцінити сильні та слабкі риси кадрового потенціалу з погляду конкурентних переваг, враховувати можливості та загрози з боку зовнішнього середовища; створити базу для розподілу трудових ресурсів і на основі цього визначити альтернативні дії чи комбінації дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Цілі статті. Управління структурними змінами передбачає такі напрямки діяльності: розробку плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для його реалізації витрат; набір персоналу – створення резервів потенційних кандидатів на всі посади; оцінку кандидатів на робочі місця і відбір шляхом тестування кращих з резерву, створеного під час набору; розробку структури пільг і системи мотивації з метою залучення, найму і зберігання персоналу; проф-орієнтація і адаптація – розвиток у працівників розуміння того, чого від них очікує підприємство і яка праця в ньому отримує заслужену оцінку; навчання і підвищення кваліфікації, підвищення, пониження, переведення, звільнення; підбір працівників у групи на основі психологічної сумісності, соціометричних вибірок; постійна і повсякчасна турбота керівників підрозділів про членів своїх груп; поширення серед членів трудових колективів організаційних цінностей, думок і норм поведінки, доведення до відома і роз'яснення нових завдань та цілей організації; формування внутрішньо-організаційної соціальної комунікації. У статті зроблено акцент і детально розглядаються способи та результати підбору працівників у виробничі підрозділи на основі психологічної сумісності, визначеної методами соціометричного тестування та контент-аналізу, простежуватиметься ефективність горизонтальних зв'язків між керівниками та рядовими робітниками, опертих на нові норми поведінки, на усвідомлення кожним працівником нової стратегії агропідприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі під терміном “персонал” розуміються всі складові частини трудового колективу організації. Колектив складається не з абстрактної маси людей, котрі працюють спільно, а з конкретних особистостей з їх неповторними характеристиками, запитами, поведінкою, переживаннями, які не може ігнорувати керівництво. До персоналу прийнято зараховувати всіх робітників, які виконують виробничі чи управлінські

операції. Праця людей, котрі працюють в організації, різнопланова. Її зміст залежить від посади, кваліфікації і робочого місця, яке займає той чи інший робітник організації. Весь колектив організації прийнято ділити на дві категорії: робітники і службовці. Отже, одні конкретні люди займають пости керівників, менеджерів різних рівнів, а інші – спеціалістів і робітників, різних за фахом та кваліфікацією. Робітники, або виробничий потенціал, здійснюють трудову діяльність у матеріальній сфері виробництва з переважною часткою фізичної праці. Ця категорія людей належить до робітників фізичної праці. Службовці, або управлінський персонал, зайняті висококваліфікованою працею, яка потребує спеціальної підготовки та освіти, і здійснюють трудову діяльність з управління виробничим процесом організацій з використанням переважно розумової праці. Управлінський персонал прийнято ділити на керівників, менеджерів і спеціалістів.

Першою складовою організаційної діяльності на шляху реорганізації і вдосконалення структури її персоналу є спеціалізація робіт. Керівник агроформування чи менеджер, наймаючи працівників для виконання певної роботи, прагне до того, щоб максимально використати їх знання і вміння. Для цього він повинен не просто визначити функціональну сферу роботи працівника, а поставити конкретні завдання, під час виконання яких робітник може проявитися найповніше. Робітник, як правило, виконує одне спеціалізоване завдання (на тваринницькій фермі, в переробному цеху). У рослинницькій галузі спектр виконання робіт значно ширший.

Іншою складовою частиною організаційної діяльності з структуризації персоналу є розподіл повноважень. Розподіл повноважень якраз тісно пов'язаний з терміном “структуризація” і являє собою групування членів колективу по підрозділах відповідно до визначеної логіки. Розподіл повноважень є основою для створення посад у структурі підрозділів. Посада визначає повноваження і статус кожного робітника та службовця в складній ієрархічній структурі агроформування. Розподіл повноважень являє собою групування обов'язків, відповідальності і прав, виділення на їх основі посади, яку повинен займати робітник або спеціаліст, що володіє відповідними знаннями та вміннями.

Під час управління структурними змінами відбувається рух інформації та прийняття управлінських рішень і у висліді цього процесу між його учасниками чітко розподілені завдання і функції управління та підпорядкування, а отже – права, повноваження і відповідальність за їх виконання. Структурні зміни повинні відповідати меті і завданню організації, бути підпорядкованими виробництву і змінюватися разом зі змінами, що відбуваються. У теоріях західного менеджменту, що ґрунтуються на концепціях організаційної поведінки, структура персоналу фірми розглядається як найважливіший фактор, що визначає її форми поведінки (діяльності) усього колективу та його членів. У цьому сенсі в організаційну структуру включаються і впроваджуються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, норми керованості, організаційна політика фірми, проектування загальних та індивідуальних завдань тощо. Нарешті, організаційна структура повинна відповідати рівню культури та ціннісним орієнтаціям суспільства, прийнятними в ньому традиціям і нормам. Інакше кажучи, вона повинна відповідати соціально-культурному середовищу і при її побудові треба враховувати умови, за яких вона функціонуватиме.

Для початку структурних змін важливим кроком є процес виявлення сильних та слабких рис кадрового потенціалу, який здійснюється зіставленням можливостей свого персоналу з можливостями конкурентів та оптимальними (бажаними) результатами перспективної діяльності. Врахування сильних та слабких рис у взаємозв'язках та психологічному мікрокліматі колективу відкриває той потенціал, на який може розраховувати підприємство у своєму становленні та конкурентній боротьбі, йдучи до своїх цілей. Діагностика кадрового потенціалу дозволяє визначити конкретні переваги, які необхідно максимально використати, і недоліки, яких необхідно позбутись або мінімізувати їх вплив. Цей процес відбувається у нерозривному зв'язку з паралельною оцінкою між бажанням одержати вигоду зі змінюванням зовнішнього середовища та можливостями робити те, що дозволяють наявні людські ресурси та стан їхньої готовності і взаємодії.

Під час роботи з джерелами було використано перспективну методику діагностування і кадрової реструктуризації персоналу, розроблену вченими із Харкова В. Гриньовою та Ю. Раби-

ніною [4,с.74–75]. Основними напрямками діагностування соціального стану кадрового потенціалу агропідприємств було визначено: а) оцінку за допомогою новітніх методик кадрового потенціалу службовців та робітників; б) оцінку рівня плинності кадрів та збитків підприємства від цього процесу; в) визначення рівня відповідності управлінського персоналу займаним посадам; г) оцінення соціальної структури трудового колективу і рівня продуктивності праці; д) проведення групових психологічних тестувань з метою вивчення мікроклімату; е) аналіз ймовірних та виникаючих конфліктних ситуацій; є) визначення коефіцієнта іміджу агропідприємств.

Здійснюючи реструктуризацію трудових колективів з метою переорієнтації на ефективне виконання нових завдань, керівник підбирає сумісних, близьких за кваліфікацією і односпрямованих людей та розподіляє серед них обов'язки. Виконавці, одержавши завдання, не відразу відчують відповідність дорученої роботи особистим інтересам. Вони в цей момент відчують непристосованість.

Для виявлення особливостей структурних змін були застосовані методи спостереження, соціометричного тестування та контент-аналізу. Об'єктом дослідження обрали приватну агрофірму “Рудківці” Жидачівського району Львівської області, яка за останні два роки здійснила пере-профілювання виробництва і досягла високих виробничих показників. Під час дослідження було двічі (у 2004 і 2006 роках) проведено соціометричне тестування у колективі мехбригади цієї агрофірми. За результатами першого соціометричного тестування (2004 р.) і складеної на його основі матриці колектив характеризувався низькою згуртованістю та взаємодією. Соціометричний статус молодого спеціаліста, механіка з технічного обслуговування техзасобів (№ 3 у матриці) характеризувався як повністю “ізолюваний, ігнорований”. Результати повторного соціометричного тесту (2006р.) засвідчили кардинальну зміну ситуації в мехбригаді, яка була досягнута внаслідок застосування сучасних методів управління структурними змінами.

За період між двома соціометричними аналізами кількісний показник колективу не змінився і залишився на рівні 12 осіб. Хоча, як твердять деякі вчені (М. Мескон, Ф. Хедуорі), оптимальною є верхня межа групи в сім осіб. Нижня межа групи визначається трудоємкістю вирішення завдань управління, які стосуються конкретної ситуації. Збільшення числа групи (мехбригади) посилює тенденцію до неформального розподілу групи на підгрупи. Склад мехбригади в 12 осіб зумовлений виробничою потребою: 5 механізаторів, 5 водіїв, 1 механік і 1 бригадир, за сумісництвом – водій реммайстерні.

Після першого соціометричного тестування у 2004 р. в колективі було зроблено пере-становку: в підгрупу “водії” прийнято два нових працівники взамін двох звільнених. Людей підібрано близькими за віком і схожими за інтересами. Інженер-механік, котрий безпосередньо здійснює функціональне управління мехбригадою, роз'яснив новим членам групи та механіку організаційні норми та цінності з тим, щоб вони були сприйняті всіма членами групи, що дало змогу довести до них, яка поведінка, яка робота від них очікується і, відповідно, яка винагорода буде за це. Загалом інструкції з доведення до відома посадових обов'язків, бесіди про введення нових тарифних ставок та інших мотивуючих заходів були проведені з усіма працівниками. Власник та директор агрофірми також провели з ними індивідуальні зустрічі. Всі ці заходи робили для того, щоб не допустити несприйняття норм організації групою або окремими її членами і не призвести до групового або індивідуального опору організаційним змінам. Суть цих змін зводилась до того, що агропідприємство здійснювало переорієнтацію (перепрофілювання) із рослинницької галузі на свинарство і птахівництво (розведення гусей). Рослинницька галузь, в якій протягом більшої частини року (240–270 днів) традиційно була зайнята мехбригада, повністю підпорядковувалась новій стратегії підприємства.

Для визначення міжособових взаємовідносин та цілеспрямованості колективу як критерій було поставлено питання: “Чи відповідають стратегічній меті підприємства, колективним нормам та цінностям члени Вашої бригади, чи підходять вони Вам за своїми якостями, чи ні?” Індивідуальні показники індексів соціометричного статусу та індексів експансивності зведені у порівняльну таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники індивідуальних індексів працівників мехбригади агрофірми “Рудківці”
Жидачівського району Львівської області (2006 р.)**

| Умовні по-значення | Члени групи | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| C ⁺ | 0,45 | 0,55 | 0,36 | 0,64 | 0,09 | 0,55 | 0,45 | 0,64 | 0,27 | 0,36 | 0,73 | 0,27 |
| C ⁻ | 0,09 | 0,36 | 0,27 | 0,18 | 0,73 | 0,18 | 0,18 | 0,36 | 0,09 | 0,36 | 0,00 | 0,36 |
| Ci | 0,55 | 0,91 | 0,63 | 0,82 | 0,82 | 0,73 | 0,63 | 1,00 | 0,36 | 0,72 | 0,73 | 0,63 |
| E ⁺ | 0,55 | 0,55 | 0,36 | 0,27 | 0,36 | 0,55 | 0,36 | 0,82 | 0,36 | 0,45 | 0,45 | 0,27 |
| E ⁻ | 0,27 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,18 | 0,27 | 0,27 | 0,18 | 0,36 | 0,36 | 0,27 | 0,36 |
| Ei | 0,82 | 0,64 | 0,54 | 0,63 | 0,54 | 0,82 | 0,63 | 1,00 | 0,72 | 0,81 | 0,72 | 0,63 |

Наведені в табл. 1 показники свідчать про значне зростання індексів соціометричного статусу у всіх членів колективу (на 25–40 %). У працівника під № 8, який за результатами тестування у 2004р. був неформальним лідером (Ci=0,82), пізніше був призначений формальним керівником підрозділу – бригадиром мехбригади, індекс соціометричного статусу зріс максимально (Ci=1) і надалі зберігся найвищим. Цілком ідентичною є ситуація в нього з індексом емоціональної експансивності (Ei=1). Внаслідок зміни ціннісних орієнтацій, поступового влиття і адаптації в колектив працівник під №3 різко підвищив свій соціометричний статус (з 0,00 до 0,64) та індекс емоціональної експансивності (з 0,00 до 0,55). Такі позитивні зміни сталися внаслідок його частіших і постійних контактів з інженером-механіком, котрий має з ним постійні вертикальні зв'язки, та зближення з бригадиром мехбригади як його наставником у ході горизонтальної взаємодії.

Більш цілісну картину змін у колективі ілюструє табл. 2, яка визначає рангові місця працівників мехбригади агрофірми “Рудківці”.

Якщо за результатами попереднього тестування індекс емоціональної експансивності не був властивий жодному працівнику мехбригади, то в 2006 р. позитивний вплив на колектив (перше рангове місце) здійснюють працівники № 1, 6, 8, 10 і впливають загалом (друге рангове місце) всі решта працівників. Звідси напрашується висновок: на основі активізації взаємодії на діловому та емоційному рівні кардинально зріс вплив один на одного і на виробничий процес всіх працівників.

Таблиця 2

**Рангові місця працівників мехбригади агрофірми “Рудківці” Жидачівського району
за індексами соціометричного статусу та емоціональної експансивності (станом на 2006 р.)**

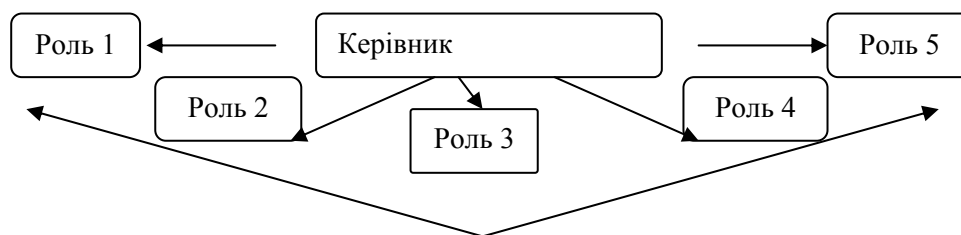
| Ранго-ві місця | Розподіл членів групи за індексами | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Характер впливу |
|----------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--------------|-----------------|
| | соціометричного статусу | | | | | | | | | | | | емоціональної експансивності | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | | X | | X | X | | | X | | | | | X | | | | | X | X | | X | | | Позит вплив. | |
| 2 | X | | X | | | X | X | | | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | | X | X | Вплив. | |
| 3 | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | Не вплив. | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Негат. вплив | |

Позитивні зміни в трудовому колективі досягнуті завдяки правильному вибору керівником агрофірми норм поведінки, колективної відповідальності за вирішення поставлених завдань, що явно сприяло створенню згуртованої групи. Інженер, не маючи спеціальної управлінської підготовки, але як вмільний менеджер середнього рівня створив таке організаційне середовище, яке не допустило домінування індивідуального статусу над думкою та інтересами колективу. За 2 роки

спільної діяльності соціометричний статус членів мехбригади вирівнявся. У той час за соціальним статусом (рівнем освіти, набутим досвідом, стажем роботи) вони в однаковому становищі.

У ракурсі цих структурних змін вдало і своєчасно була проведена заміна двох працівників в підгрупі “водії”. Ці працівники, вік яких більше 30 років, є за кваліфікацією водіями, механізаторами і слюсарями-ремонтниками водночас. Така універсальна підготовка дає їм можливість підміняти робітників з підгрупи “механізатори” та надавати ефективну допомогу механіку з ремонту та експлуатації (№ 3). Отже, керівництво агрофірми дотрималось тактики випереджального розвитку персоналу щодо розвитку підприємства, ставши на шлях набору універсальних і кваліфікованіших працівників.

Злагожденість дій і стосунків у групі досягається за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника відповідно до відведеної йому ролі і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків. Найефективнішою моделлю розподілу ролей було запропоновано для впровадження і функціонування в мехбригаді променеподібну комукаційну сітку “керівник-група” (рисунок).



Члени групи, які виконують визначені ролі

Променеподібна комукаційна сітка (За М.М. Мартиненком) [5]

Зв'язки між бригадиром і працівниками підгруп “механізатори” і “водії” здійснюються на основі передачі розпоряджень кожному працівникові, обов'язкового їх підпорядкування керівнику, точного виконання ними одержаних розпоряджень у формі наряду і контролю за виконанням. Ділові зв'язки між членами групи і керівником регламентуються загальноприйнятими актами. Вони спрямовані на доведення до кожного члена бригади його конкретних завдань, переваг та очікуваних результатів; обговорення проблем ефективного виконання завдань, обміну досвідом; розвиток ініціативи та здібностей підлеглих, впровадження раціоналізаторських пропозицій; досягнення мотивації праці через додаткові виплати, соціальне стимулювання.

Значне підвищення соціометричного статусу та емоціональної експансивності свідчать про позитивні зміни у внутрішньогруповій структурі міжособової взаємодії. Але для одержання інформації про підвищення психологічної та виробничої активності групи, її здатності до виконання поставлених керівництвом завдань, у дослідженні були додатково визначені на основі соціометричної матриці за 2006р. показники групових індексів працівників мехбригади агрофірми “Рудківці” (табл. 3).

Таблиця 3

**Показники групових індексів працівників мехбригади агрофірми “Рудківці”
Жидачівського району Львівської області (2006 р.)**

| | |
|------------------------------------|------|
| Індекс групової експансивності (Е) | 0,71 |
| Індекс взаємності у групі (С) | 0,45 |
| Індекс інтегративності у групі (І) | 1,00 |

Загалом показники групових індексів зросли на 15–20 відсотків, що свідчить про позитивну зміну в колективі мікроклімату, згуртованості та взаємодії. Питома вага парних взаємних зв'язків в мехбригаді зросла з 0,30 у 2004р. до 0,45 у 2006р., що підтверджує значне підвищення монолітності колективу. До максимальної межі зріс індекс інтегративності групи ($i = 1$), що свідчить про високу

здатність працівників мехбригади зберігати структуру взаємовідносин і рольових функцій, за наведеною вище схемою, при змінених відповідно до нової стратегії агрофірми умовах діяльності. Знаменним також є факт росту індексу емоціональної експансивності (у 2004р. $E = 0,49$, у 2006 р. $E = 0,71$) у досліджуваному колективі. Середня кількість виборів кожного члена групи значно зросла, що свідчить про високу експансивність групи.

Зроблений так аналіз змістовної характеристики колективу мехбригади дає можливість виявити специфіку його впливу на кожного члена групи. Значення впливу групи на особистість полягає передусім у тому, що група є певною системою діяльності, її суб'єктом, включеним у систему виробничих та соціальних відносин агрофірми. Постійне перебування працівників у мехбригаді, єдність змісту та форм діяльності породжує спільність психологічних рис групи, передовсім “групової свідомості”. Такими рисами вважаються групові інтереси, потреби, норми, цінності, цілі. Доведена до всіх членів мехбригади нова стратегія агрофірми – вихід на ринок м'яса свинини та гусей і вирощування елітного молодняка – згуртувала колектив і зацікавила в остаточних результатах праці. Кожний член мехбригади усвідомив свою приналежність до групи завдяки привласненню властивих їй характеристик, усвідомленню психологічної спільності з іншими членами цієї групи. Вдалим доповненням в цьому сенсі була заміна двох працівників, які легко адаптувалися в колективі. Універсальним принципом для “нових” і “старих” членів колективу стало формування усвідомленого почуття “ми”, що засвідчило належність до цієї групи. Зроблений на основі соціометричного тестування соціально-психологічний аналіз групи допоміг визначити риси, які роблять групу психологічною спільнотою і дають змогу кожному члену ідентифікувати себе з групою.

Для перевірки даних соціометричного тестування в ПАФ “Рудківці” щодо зміни мікроклімату в колективі мехбригади у ході дослідження був застосований метод контент-аналізу (спеціальний, досить детальний метод якісно-кількісного аналізу змісту документів). У соціальній психології цей метод застосовують для вивчення особливостей людського спілкування, комунікацій і їхніх суб'єктів як представників мікро- і макрогруп [6, с. 34]. Безпосередніми об'єктами дослідження стали протоколи зборів мехбригади за період 2004–2006 рр. Збори проводили за підсумками роботи за кожні півроку і протоколи розглядалися як повідомлення. Поняття “повідомлення” є соціально-психологічним, оскільки у ньому акцентується динамічний характер об'єкта, його включеність у комунікативну систему, що має на увазі залежність повідомлення від особистісних і групових характеристик комунікатора і реципієнта. Тому в методологічному аспекті для контент-аналізу в соціальній психології важливо розглядати повідомлення як елемент комунікативної системи у його відношенні з іншими елементами, в нашому випадку з даними соціологічного тестування. Аналіз протоколів свідчить, що звільнені в середині 2004 року два водії передпенсійного віку створювали у групі конфліктні ситуації, не розуміли і не сприймали нової стратегії агрофірми. І навпаки, новоприйняті працівники завдяки повному збігу з іншими членами мехбригади за віком та інтересами, своєю універсальною підготовкою легко влились в колектив. Їхня швидка адаптація та відповідність груповим інтересам мають підтвердження і знаходять схвалення у виступах на зборах їхніх колег по мехбригаді. Як бачимо, вдало застосований керівництвом ПАФ метод кооптації – включення людей у сформовану і благополучну групу дав врешті-решт позитивний результат. У кооптованих членів бригади з'явилися ті установки, які утвердились і підтримувались групою. Позитивні висловлювання про членів групи повністю збігаються із взаємовиборами, зафіксованими в соціометричних матрицях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наведені результати повторних соціометричних вимірів та приклади вдалого застосування і впровадження соціально-психологічних методів менеджменту підтверджують тезу про те, що зміна колективної свідомості працівників, їх налаштованість на високий остаточний результат діяльності підприємства, вмілі структурні зміни і перестановки персоналу значно підвищують виробничу ефективність агропідприємства, сприяють формуванню нової моделі поведінки та взаємовідносин. Водночас потрібно враховувати і те, що на структурну реорганізацію у виробничих колективах реагують по-різному, оскільки вона зачіпає

життєво важливі інтереси працівників. Очікування з приводу ефекту зменшення кількості персоналу не тільки виявляють процеси оздоровлення організації, але наносять удари по психіці та настроях окремих працівників, незалежно від їх вразливості, по сім'ях, які перебувають на їх утриманні. З огляду на це рішення про структурні зміни персоналу варто приймати обережно і виважено. Обов'язково необхідно враховувати їх подальші наслідки як для кожного конкретного члена організації, так і для агроформування загалом. Взамін звільнення, як крайнього заходу, можна здійснювати переведення в інші підрозділи чи на суміжні види робіт.

На основі спостережень та досліджень, проведених в інших господарствах області, можна виділити найтипівіші бар'єри структурним змінам в організаціях: непродуманий план змін; опір працівників; невідповідність організаційних структур (існуючої і передбачуваної); відсутність узгодженості управлінців з приводу стратегії змін; відсутність інтеграції персоналу навколо завдань організації. Проте будь-які бар'єри можна подолати у разі взаємного погодження інтересів керівництва та працівників, досягнення єдності і монолітності колективу.

Вирішальним фактором у згуртуванні колективу навколо нових стратегічних завдань є вдалі управлінські рішення та вмiла їх реалізація керівником агроформування. Завдяки успішному поєднанню діагностики персоналу і соціометричних вимірів були виявлені працівники з високим і низьким індексом взаємності, визначений рівень психологічної сумісності та згуртованості членів колективу, актуалізовані їх соціальні пріоритети. Заходи, реалізовані на основі соціометричного аналізу та вивчення документів, дали можливість не допустити несприйняття окремими працівниками чи цілим підрозділом нових організаційних норм. Своєчасно застосований керівництвом ПАФ метод кооптації – долучення нових людей у сформовану і благополучну групу дав в остаточному підсумку позитивний результат. Активізувалась взаємодія працівників як на діловому, так і на емоційному рівнях.

Масовіше застосування методів соціометричного аналізу, спостереження, контент-аналізу під час проведення структурних змін у трудових колективах агроформувань дозволить легше долати опір організаційним змінам, доводити нові стратегічні цілі до свідомості всіх працівників. Цю методику потрібно широко впроваджувати у трансформаційні процеси підприємств АПК. Доцільно поєднувати управління структурними змінами із цілеспрямованим процесом творення нової організаційної культури, мотиваційним управлінням. Ці проблеми можуть слугувати предметом подальших досліджень.

1. Доровської О.Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства // Економіка розвитку. – 2004. – № 3(31). – С. 83–85. 2. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “Екс Об”, 2002. – 557 с. 3. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. – М.: ИНФРА-М, 2000. – Модуль 4. – 76 с. 4. Грынева В.Н., Рабынина Ю.Б. Оценка кадровой реструктуризации // Економіка розвитку. – 2004. № 2(30). – С. 72–76. 5. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с. 6. Воронкова Г.В. Кадровий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 192 с.