

Карамушка Л.М. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи / Л.М. Карамушка, О.С. Толков // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 2. – С. 35-42.

УДК 378.091.12:005.32

Карамушка Л.М., Толков О.С.

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОПОРУ ЗМІНАМ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩОЇ ШКОЛИ

*Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. У статті проаналізовано особливості опору змінам персоналом у процесі перетворень у вищій школі. Розглянуто поняття опору змінам у різноманітних наукових джерелах. Проаналізовано окремі види опору змінам в організаціях: за формою прояву, силою впливу, рівнем виникнення і тривалістю існування. Виокремлено причини опору змінам працівників, що пов'язані з новим змістом роботи, зниженням авторитету працівників, стосунками в колективі, страхом втрати роботи, незрозумінням значущості змін для організації, незрозумінням значущості змін особисто для себе. Розкрито взаємозв'язок між рівнем опору змінам персоналом вищої школи та окремими організаційно-професійними й соціально-демографічними чинниками.*

**Ключові слова:** вища школа, персонал вищої школи, опір змінам, види опору змінам, причини опору змінам, організаційно-професійні чинники, соціально-демографічні чинники.

*Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологические особенности сопротивления изменениям персоналом высшей школы. В статье проанализированы особенности сопротивления изменениям персоналом в процессе преобразований в высшей школе. Рассмотрено понятие сопротивления изменениям в разнообразных научных источниках. Проанализированы отдельные виды сопротивления изменениям в организациях: за формой проявления, силой влияния, уровнем возникновения и длительностью существования. Выделены причины сопротивления изменениям работников, которые связаны с новым содержанием работы, снижением авторитета работников, отношениями в коллективе, страхом потери работы, непониманием значимости изменений для организации, непониманием значимости изменений лично для себя. Раскрыта взаимосвязь между уровнем сопротивления изменениям персоналом высшей школы и отдельными организационно-профессиональными и социально-демографическими факторами.*

**Ключевые слова:** высшая школа, персонал высшей школы, сопротивление изменениям, виды сопротивления изменениям, причины сопротивления изменениям, организационно-профессиональные факторы, социально-демографические факторы.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток суспільства повсякчас супроводжується новими соціальними викликами, передбачає реформування системи освіти, введення інновацій у функціонування освітніх установ, а, відтак, і діяльність персоналу закладів освіти в умовах змін. Перетворення спрямовуються на удосконалення структурних компонентів, змісту освіти, інтеграції в світовий освітній простір тощо. Все це передбачає необхідність в активному та цілеспрямованому управлінні процесами перетворень у вищій школі, залучення найбільш кваліфікованих кадрів, здатних до впровадження інноваційних змін. Водночас, працівники нерідко чинять опір змінам та перетворенням, що впливає на процес введення інновацій. У таких умовах актуальним постає завдання щодо зменшення опору змінам персоналу, покращення показників їх професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наш час організації все частіше змушені впроваджувати організаційні зміни різної спрямованості та складності у відповідь на вимоги ринку та потреби споживачів. Організації змушені перетворюватися, пристосовуватися до нових умов функціонування задля посилення власної конкурентоспроможності та удосконалення форм діяльності.

Водночас, однією із важливих та складних проблем у процесі перетворень в організаціях виступає опір працівниками майбутніх змін.

Проблематику опору змінам в організаціях розробляли такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Ансофф, О. Віханський, М. Деванна, Д. Єрохін, А. Зуб, Л. Карамушка, Дж. Коттер, А. Куликов, К. Левін, Ю. Лапигін, О. Можвіло, А. Наумов, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Н. Тічі, С. Фролов, Й. Хейнтце, Г. Широкова, Д. Щербакова та ін. [1-11].

У наукових джерелах наведено досить велику різноманітність визначень терміну "опір змінам". Проаналізуємо деякі з них.

На думку Ю. Лапигіна, опір – це "проблеми, що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу" [5, с. 125].

Дослідниця О. Люваліна під опором змінам розуміє будь-які дії чи бездіяльність працівників, які спрямовуються на протидію здійсненню перетворень в організації, їх дискредитацію. У першу чергу, на думку автора, здійснюють опір змінам не ті працівники, які бояться самих змін, а ті, які самі бояться змінитися у результаті цих змін. Тому вони намагаються перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них систему, в якій необхідно буде практично усе робити за новими правилами, новими вимогами. Водночас, О. Люваліна стверджує, що будь-які зміни завжди будуть викликати опір у працівників організації. Це призводить до появи відтермінування початку цього процесу, відставання у майбутньому від планів та термінів введення змін [4].

Під опором І. Ансофф розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу змін [1]. Цей опір виникатиме завжди у відповідь на різноманітні зміни у результаті чого спостерігатимуться непередбачені відстрочки впровадження змін, уповільняться або взагалі припиняться будь-які перетворення в організації.

Опір працівників організації залежить від таких факторів: величини зміни організаційних цінностей та норм; швидкості й інтенсивності процесу змін; масштабів здійснення перетворень. Якщо зміни у організації стосуються практично усіх напрямків її функціонування, то опір працівниками змінам у таких умовах буде найбільшим. Оскільки у цьому випадку працівникам доведеться у багатьох аспектах змінювати й власну поведінку та діяльність.

Т.І. Панова зазначає, що опір змінам може проявлятися у різних формах залежно від особливостей самих змін і організаційної культури. Формами прояву опору змінам у організаціях виступають акції протесту, конфлікти між працівниками, страйки через нововведення, відмови від виконання покладених обов'язків, часткове виконання завдань тощо.

Задля розуміння сутності опору змінам варто усвідомити, у першу чергу, з яким видом опору зіштовхується організація. Розглянемо більш детально класифікацію видів опору організаційним змінам. Виокремлюють класифікацію різноманітних видів опору змінам за наступними характеристиками: формою прояву, силою впливу, рівнем виникнення і тривалістю існування [1].

За формою прояву розрізняють: латентний (прихований, пасивний) опір змінам (працівники не демонструють у відкритій формі свого невдоволення, небажання працювати в умовах змін); відкритий (явний, активний) опір змінам (працівники відкрито демонструють невдоволення змінами в організаціях, виступають проти впровадження нововведень).

За силою впливу виокремлюють: незначний, відчутний або сильний опір змінам (показники опору градуються від найменшого за силою впливу до максимального аж до повного несприйняття змін).

За рівнем виникнення виокремлюють: індивідуальний (опір окремих працівників), груповий (опір окремого колективу людей), системний (опір усієї організації).

За тривалістю існування класифікують: короткостроковий опір (нетривалий опір змінам, спостерігається негативна реакція на конкретні ситуації), довгостроковий опір (працівники за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах змін або впроваджувати інновації).

Вагомим чинником на шляху усвідомлення опору змінам виступає розуміння причин його виникнення. Адже дієвий, швидкий та активний вплив на причини опору можуть зменшити нерозуміння працівниками організаційних перетворень.

У організаціях опором змінам є певна установка або поведінка працівників, які демонструють небажання впроваджувати або підтримувати зміни. Причини опору криються в особистих і структурних бар'єрах, на думку Й. Хентце, на індивідуальному та груповому рівнях.

С.С. Фролов розрізняє технічні, політичні та культурологічні причини опору змінам в організаціях [11, с. 354-357].

Технічні причини пов'язуються з впливом технічних умов організації, які представляють собою способи поєднання людських і технічних ресурсів в організації. Такими причинами можуть виступати відсутність ресурсів і комунікацій для впровадження змін, внутрішня роз'єднаність організації, невідомий результат або страх перед новим, відсутність планів, незрозумілість цілей змін, відсутність лідерів, відсутність системи навчання і консультування.

Політичні причини опору змінам пов'язуються із перерозподілом влади у зв'язку з появою структурних та культурологічних змін в організації. У випадку впровадження значних організаційних змін перед керівництвом різних структурних підрозділів постає завдання у визначенні відповідальних за прийняття управлінських рішень в нових умовах. Такі причини пов'язуються з можливістю втрати впливу та авторитету працівниками, наявністю критики зі

сторони оточуючих, зміною змісту процесу ухвалення рішень, зміною форм впливу на працівників.

Культурологічні причини опору змінам пов'язуються зі зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм організацій. Ці причини виявляються при наявності впливу попередніх цінностей та норм, бажанні повернутися до традиційних форм діяльності, існуванні контролю за виконанням діяльності.

Сформульована у результаті теоретичного та практичного аналізу класифікація причин виникнення опору організаційним змінам, була зведена Л.М. Карамушкою до таких основних груп факторів, які, у свою чергу, поділяються на більш розширені причини опору змінам у організаціях [2]. Ці причини пов'язані з новим змістом роботи, зниженням авторитету працівників, стосунками у колективі, страхом втрати роботи, нерозумінням значущості змін для організації, нерозумінням значущості змін особисто для себе. Більш конкретні види змін нами буде розглянуто та проаналізовано у емпіричному дослідженні, спрямованому на вивчення причин опору змінам серед працівників організацій.

Виходячи з актуальності проблеми та її недостатньої розробки, нами визначено таку **мету дослідження**: проаналізувати та визначити причини опору змінам серед персоналу освітніх організацій.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Перетворення у системі вищої освіти – це процес, який вимагає вагомих інвестицій, позитивного ставлення та сприйняття персоналом вищої школи змін і цілеспрямованого управління.

Організаційні зміни у вищій школі виникають у зв'язку із впровадженням інноваційних форм та методів діяльності, утворенням нових структурних підрозділів, кадровими змінами, зміною навчальних планів та програм тощо.

З метою більш якісного усвідомлення проблем, що виникають у діяльності персоналу вищої школи в умовах змін нами здійснено емпіричне дослідження, спрямоване на визначення причин опору змінам працівників.

У дослідженні приймали участь 123 працівники вищих навчальних закладів західного регіону країни, серед них проректори, завідувачі кафедр, заступники деканів з наукової роботи, науково-педагогічні працівники, керівники та співробітники низки структурних підрозділів.

За посадами респонденти розподілилися на дві групи: 36,6 % склали керівники вищих навчальних закладів, 63,4 % – працівники. За статтю учасниками дослідження стали 60,2 % чоловічої та 39,8 % – жіночої статі. Математична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS.

У емпіричному дослідженні використано частину анкети "Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін" (Л.М. Карамушка), спрямовану на визначення причин виникнення опору змінам [9].

Анкета складається з трьох частин. У першій її частині встановлювалася наявність опору змінам у вищій школі та його міра. Аналіз відповідей на наступні запитання анкети дав змогу визначити у якій мірі проявлялися основні причини опору змінам у діяльності персоналу вищої школи.

Анкета допомагає встановити найбільш значущі причини опору змінам в організації, розробити відповідні рекомендації для оптимізації її діяльності. Результати, отримані за допомогою емпіричного дослідження, дають змогу виокремити найбільш суттєві причини опору змінам в освітніх організаціях та розробити шляхи з їх подолання.

Також в анкеті зазначаються запитання, які допомагають з'ясувати соціально-демографічні та організаційно-професійні характеристики досліджуваних. За допомогою цих показників можна проаналізувати вплив зазначених чинників на оцінку персоналом міри опору змінам в освітніх організаціях та причин їх виникнення і з'ясувати особливості оцінки опору змінам різними категоріями респондентів [9].

У результаті проведеного емпіричного дослідження встановлено, що 4,1 % працівників вищої школи завжди здійснюють опір змінам в організації; 18,5 % опитаних працівників вищої школи швидше чинять опір при введенні змін, аніж ні; 24 % персоналу можуть чинити опір або ні в залежності від умов. Можна стверджувати, що, досить значна кількість персоналу вищої школи здійснюють опір змінам, не бажають працювати у нових умовах, важко налаштовуються на нову діяльність. Водночас, сучасні умови передбачають постійне перетворення власної діяльності, у зв'язку із поглибленням наукових знань, розширення форм та методів навчання, потребами глобалізації та демократизації освіти.

У цьому плані важливим виступає аналіз причин, які призводять до виникнення опору змінам у персоналу вищої школи.

У результаті емпіричного дослідження нами встановлено, що одними із причин, які заважають успішному введенню змін у вищій школі є те, що:

- працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докласти нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль (36,6 %);
- працівники не знають, як виконувати нову роботу (13,9 %);
- працівники бояться, що не справляться з новими завданнями та втратять набутий раніше авторитет (21,2 %);
- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з керівництвом (8,2 %);
- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з колегами (4,1 %);
- працівники бояться, що погіршиться соціально-психологічний клімат у колективі (4,1 %);
- працівники бояться, що втратять роботу (11,5 %);
- працівники не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку організації (25,2 %);
- працівники не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність (26,0 %).

За результатами проведеного дослідження визначено, що найбільш вагомою причиною, яка призводить до виникнення опору у персоналу вищої школи є, на думку 36,6 % опитуваних, те, що працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докласти нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль. Це свідчить про небажання персоналу вищої школи змінювати форми та методи власної діяльності, адже призводитиме до їх виснаження, втрати сил, бажання ефективно працювати. Працівники не бажають змінювати власну діяльність відповідно до вимог часу, адже дехто з них уже роками працював за допомогою певних методів і виробив власну стратегію поведінки. А зміни – це завжди щось нове, досить часто незрозуміле.

Ще однією вагомою причиною є те, що, на думку 26,0 % опитуваних, працівники вищої школи не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність. Персонал вищої школи зневіряється у змінах або чинить їм вагомий опір, якщо не помічає індивідуальної вигоди від них. Вони не помічають перспектив від діяльності у нових умовах, іноді їм здається, що затрачені зусилля на реалізацію змін не корелюють з очікуваною користю. Усвідомлення необхідності змін та власна зацікавленість у них, безперечно, призвели б до кращого їх впровадження, відсутності протидії зі сторони працівників. Тобто, на початку процесу введення змін необхідно, у першу чергу, окреслити ті винагороди, які будуть отримані від введення змін особисто для кожного працівника.

На думку 25,2 % персоналу вищої школи опір змінам виникає через те, що вони не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку організації. Досить часто на початку введення змін персонал вищої школи вважає, що зміни вводяться лише заради самих змін, для формальної зміни окремих форм діяльності. Грунтового ж впливу на загальні показники діяльності вищої школи вони не матимуть. Досить часто це відбувається через недостатню кількість інформації. У такому разі працівники не можуть у повній мірі усвідомити переваги від введення змін і не знають кінцевої мети керівного персоналу.

За визначенням 21,2 % опитуваних, персонал вищої школи боїться, що не справиться з новими завданнями та втратить набутий раніше авторитет. Працівники вищої школи деколи остерігаються того, що не зможуть успішно пристосуватися до діяльності в умовах змін, а це, у свою чергу, призведе до втрати авторитету серед колег. Й той статус, якого вони роками досягали може нівелюватися.

Дещо менш значимою причиною здійснення опору змінам є, на думку 13,9 % опитуваних те, що працівники не знають як виконувати нову роботу. Досить часто серед рекомендацій із введення змін є суперечливі моменти, які працівники самостійно не можуть розв'язати. Їм буває важко зорієнтуватися у нових видах діяльності без допомоги керівного персоналу або працівників, на яких покладені обов'язки із забезпечення процесу введення змін. У цьому випадку необхідні більш чіткі роз'яснення, доведення до кожного працівника методики виконання новітньої діяльності.

У процесі змін у вищій школі 11,5 % працівників боїться втратити роботу. Поширеною є думка, що зміни призводять до певного скорочення кадрів, висування вимог, які неможливо виконати працівникам, що, у свою чергу, призведе до скорочення навчального навантаження, навчальних дисциплін й, відповідно, до втрати місця роботи або частини заробітної плати. Й

люди, які роками працювали у сфері освіти можуть залишитися без роботи. Це спричиняє виникнення значного опору змінам серед персоналу вищої школи.

На думку 8,2 % опитуваних, персоналом чиниться опір змінам тому, що вони бояться зіпсувати стосунки з керівництвом вищої школи (ректором, проректорами, завідувачами кафедр, керівниками структурних підрозділів тощо). А 4,1 % працівників вважає, що у процесі введення змін погіршаться стосунки з колегами. Досить часто процес введення змін є складним з психологічної точки зору. Він передбачає витрату додаткових емоційних, моральних, фізичних зусиль на виконання нової діяльності, що може призвести до психологічного виснаження, неврозів, стресів тощо. Такі стани нерідко призводять до виникнення агресивності у діяльності, зростання конфліктності особистості, що може призвести до виникнення суперечок з керівництвом та колегами.

Соціально-психологічний клімат у колективі може погіршитися, на думку 4,1 % опитуваних, за умови введення змін у вищій школі. У такому разі працівники не зможуть ефективно виконувати свої обов'язки, не будуть відчувати підтримки зі сторони колег та керівництва. А соціальна напруженість призведе до погіршення взаємовідносин між працівниками, їх згуртованості тощо.

Наступним етапом нашого дослідження було виявлення взаємозв'язку між причинами виникнення опору змінам та організаційно-професійними (посада) й соціально-демографічними (стать) чинниками.

У результаті проведеного аналізу взаємозв'язку між причинами здійснення опору змінам працівниками вищої школи та посади персоналу вищої школи нами на рівні статистичної значущості  $p < 0,05$  встановлено, що 35,6 % керівників та 37,7 % науково-педагогічних працівників думають, що опір змінам відбувається через необхідність у докладанні нових зусиль для виконання інноваційної діяльності. Водночас, 13,3 % керівників та 14,3 % науково-педагогічних працівників у таких умовах не знають як виконувати нову роботу ( $p < 0,05$ ). Це призводить до виникнення труднощів у роботі, пов'язаних із з'ясуванням сутності змін, особливостей їх впровадження, а відтак призводить до додаткових затрат зусиль.

На рівні статистичної тенденції цікавими виявилися результати щодо того, що керівники у процесі введення змін більше схильні до виникнення страху погіршення взаємовідносин із керівниками галузі (15,6 %), аніж науково-педагогічні працівники із керівництвом вищої школи (3,9 %). 26,7 % керівників вищої школи та 18,2 % працівників стверджують, що у процесі змін вони бояться, що не зможуть ефективно виконувати нові завдання та втратять набутий раніше авторитет. 22,2 % керівників та 28,6 % науково-педагогічних працівників вважають, що причинами опору змінам є не розуміння особистісних винагород від введення змін. За визначенням 28,9 % керівників та 23,4 % працівників опір відбувається через те, що вони не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку вищої школи.

Результати дослідження причин здійснення опору змінам персоналом вищої школи залежно від статі показали, що 35,6 % представників чоловічої та 38,8 % жіночої статі вважають основною причиною опору змінам те, що працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль ( $p < 0,05$ ).

Встановлено на рівні статистичної значущості  $p < 0,05$ , що 18,4 % жінок у порівнянні з 6,8 % чоловіків здійснюють опір змінам у зв'язку із можливістю втрати роботи у процесі введення змін від появи нової діяльності, нових форм роботи. Це, у першу чергу, пов'язується із більшою емоційністю жінок, нерідко з наявністю хвилювання та стурбованості. Водночас, на рівні статистичної тенденції встановлено, що у 20,5 % чоловіків та 22,4 % жінок наявне хвилювання через те, що у процесі введення змін вони не зможуть повноцінно виконувати покладені на них обов'язки.

На рівні статистичної значущості  $p < 0,001$  встановлено, що 4,1 % чоловіків та 4,1 % жінок протидіють змінам через можливість погіршення стосунків із колегами та погіршення соціально-психологічного клімату у колективі.

На рівні статистичної тенденції встановлено, що 27,4 % чоловіків та 24,5 % жінок не розуміють, які особистісні винагороди для них принесе нова діяльність. Більша частина чоловіків (28,8 %), аніж жінок (20,4 %) не розуміють яку користь принесе нова діяльність для розвитку вищої школи.

Таким чином, як показують результати нашого емпіричного дослідження, опір є важливою перешкодою в освітніх організаціях на шляху введення змін. Дослідженням також встановлено

вплив між причинами виникнення опору змінам та організаційно-професійними (посада) й соціально-демографічними (стать) чинниками.

**Висновки.** На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. Достатньо велика частина персоналу вищої школи у процесі введення змін чинить їм вагомий опір.

2. Найбільш вагомими причинами здійснення опору працівниками вищої школи є те, що:

- працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль;

- працівники не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність;

- працівники не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку організації;

- працівники бояться, що не зможуть ефективно виконувати нові завдання та втратять набутий раніше авторитет.

3. Виявлено статистично значущий зв'язок між причинами виникнення опору змінам й посадою персоналу вищої школи. Практично однакова кількість керівників та працівників вважають, що опір змінам відбувається через необхідність докладання нових зусиль для виконання інноваційної діяльності; недостатні знання для забезпечення нової діяльності ( $p < 0,05$ ).

4. Виявлено статистично значущий зв'язок між причинами виникнення опору змінам та статтю персоналу вищої школи. Практично однакова кількість чоловіків та жінок вважає основною причиною опору змінам те, що працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль ( $p < 0,05$ ). Значно більша кількість жінок у порівнянні з чоловіками чинить опір змінам у зв'язку із можливістю втрати роботи у процесі введення змін ( $p < 0,05$ ). Чоловіки та жінки протидіють змінам через можливість погіршення стосунків із колегами та соціально-психологічного клімату у колективі ( $p < 0,001$ ).

**Перспективи подальших досліджень** полягають у аналізі інших причин виникнення опору змінам серед персоналу вищої школи, встановленні закономірностей виникнення опору змінам, розробці практичних шляхів подолання опору змінам у персоналу вищої школи.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, В.Н. Смирнов. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Карамушка Л.М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін: монографія / Л.М. Карамушка, О.С. Толков. – К. – Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2013. – 254 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том I.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2005. – Ч.16. – С. 43-49.
4. Кудрявцев Д.И. Сопротивление управленческим инновациям в вузовской организации в условиях модернизации образования: автореф. дисс. ... кандидата социологических наук: 22.00.08/ Д.И. Кудрявцев. – Ростов н/Д, 2012. – 38 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин.–М.: ИНФРА-М, 2007.– 236 с.
6. Можвіло О.А. Класифікація психологічних причин опору інноваційним змінам персоналу організації / О.А. Можвіло // Актуальні проблеми психології. Том I.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Науковий світ, 2008. – Ч. 21-22. – С. 24-28.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций / Аркадий Ильич Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
8. Сидоренко О.Л. Проблеми реформування системи вищої освіти в Україні: наук.-практ. посіб. для працівників системи освіти / Олександр Леонідович Сидоренко. – Х., 2000. – 52 с.
9. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навчальний посібник / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 230 с.
10. Толков О.С. Психологічні особливості діяльності персоналу вищої школи в умовах опору змінам / О.С. Толков // Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць / Університет менеджменту освіти НАПН України; ред. кол. О.Л. Онуфрієва та ін. – К., 2010. – Вип. 1 (14). – Ч.2: Психологія. – С. 415-422.
11. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С.Фролов. – М.: Гардарики, 2001.– 304 с.

#### Spisok vikoristanih dzherel

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Igor' Ansoff; per. s angl. E.L. Leont'eva, V.N. Smirnov. – М.: Jekonomika, 1989. – 519 s.
2. Karamushka L.M. Formuvannja psihologichnoi' gotovnosti personalu vyshhoi' shkoly do dijal'nosti v umovah social'no-ekonomichnyh zmin: monografija / L.M. Karamushka, OS. Tolkov. – K. – Kam'janec'-Podil's'kyj: Medobory-2006, 2013. – 254 s.
3. Karamushka L.M. Psihologichni osoblyvosti vvedennja zmin v osvitnih organizacijah / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemy psihologii'. Tom I.: Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija: Zbirnyk naukovyh

- prac' Instytutu psychologii' im. G.S. Kostjuka APN Ukraïny / Za red. Maksymenka S.D., Karamushky L.M. – K.: Milenium, 2005. – Ch.16. – S. 43-49.
4. Kudrjavcev D.I. Soprotivlenie upravlencheskim innovacijam v vuzovskoj organizacii v uslovijah modernizacii obrazovanija: avtoref. diss. ... kandidata sociologicheskikh nauk: 22.00.08 / D.I. Kudrjavcev. – Rostov n/D, 2012. – 38 s.
  5. Lapygin Ju.N. Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie / Ju.N. Lapygin. – M.: INFRA-M, 2007. – 236 s.
  6. Mozhvilo O.A. Klasyfikacija psihologichnyh prychny oporu innovacijnym zminam personalu organizacij / O.A. Mozhvilo // Aktual'ni problemy psihologii'. Tom I.: Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija / Za red. Maksymenka S.D., Karamushky L.M. – K.: Naukovyj svit, 2008. – Ch. 21-22. – S. 24-28.
  7. Prigozhin A.I. Metody razvitija organizacij / Arkadij Il'ich Prigozhin. – M.: MCFJeR, 2003. – 864 s.
  8. Sydorenko O.L. Problemy reformuvannja systemy vyshhoi' osvity v Ukraïni: nauk.-prakt. posib. dlja pracivnykiv systemy osvity / Oleksandr Leonidovyh Sydorenko. – X., 2000. – 52 s.
  9. Tehnologija psihologichnoi' pidgotovky personalu organizacij do roboty v umovah social'no-ekonomichnyh zmin (na materialy osvitnih organizacij): navchal'nyj posibnyk / Za nauk. red. L.M. Karamushky. – K.: Naukovyj svit, 2008. – 230 s.
  10. Tolkov O.S. Psihologichni osoblyvosti dijal'nosti personalu vyshhoi' shkoly v umovah oporu zminam / O.S. Tolkov // Visnyk pisljadyplomoi' osvity: zbirnyk naukovyh prac' / Universytet menedzhmentu osvity NAPN Ukraïny; red. kol. O.L. Onufrijeva ta in. – K., 2010. – Vyp. 1 (14). – Ch.2: Psihologija. – S. 415-422.
  11. Frolov S.S. Sociologija organizacij: uchebnik / S.S. Frolov. – M.: Gardariki, 2001. – 304 s.

**Karamushka, L.M., Tolkov, O.S. Psychological features of resistance to change by staff of institutions of higher education.** *The article deals with psychological features of resistance to change by staff of institutions of higher education in the process of transformation of higher education. The authors consider definitions of the concept of resistance to change in found in scientific literature as well as analyze different types of opposition to changes in organizations: to form of display, force of influence, the level of origin and duration of existence. The technical, political and culturological reasons of resistance to change in organizations were considered. The authors select the reasons of resistance to changes of workers, which are related with the new content of work, decline the authority of workers, relations in the collective, fear to loss of work, ununderstanding of significance of changes for organization, ununderstanding of significance of changes personally for themselves.*

*As a result the empirical investigation the author has defined presence of measure of resistance to changes in personnel of higher school. In research was revealed that greater part of workers of higher school resistance to changes, doesn't wish to work in new terms.*

*By the most sufficient causes of realization the resistance by the workers of higher school are that: workers are irritated by new, indefinite activity for which they need to add the new intellectual, emotional and volitional efforts; workers do not understand, what rewards will be brought by new activity for them personally; workers do not understand meaningfulness of new activity for the prospects of development of organization; workers are afraid that they can not effectively to execute the new tasks and will lose the authority purchased before.*

*Intercommunication between the level of resistance to changes by the personnel of higher school and separate organizational, professional and socio-demographic causes is exposed.*

**Keywords:** *institutions of higher education, staff of institutions of higher education, resistance to change, types of resistance to change, causes of resistance to change, organizational and professional causes, socio-demographic causes.*

#### **Відомості про авторів**

**Карамушка Людмила Миколаївна**, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmila Mykolaivna**, corresponding member, NAPS of Ukraine, Dr. of Psychology, Professor, Chief, Laboratory of Organizational Psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

**Толков Олександр Сергійович**, кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології освіти, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, Україна.

**Tolkov, Olexander Sergiyovich**, Candidate of Psychological Science, Senior Lecturer of the Department of Educational Psychology, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, Ohienko str. 61, Kamianets-Podilskyi.

E-mail: tolkov83@ukr.net

Отримано 27 січня 2015 р.

Рецензовано 16 лютого 2015 р.

Прийнято 2 березня 2015 р.