

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства
2. Моделі управління змінами
3. Метафори організації (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік)
4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.

1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства

В сучасних ринкових умовах підприємству, щоб підтримати свою конкурентоспроможність, необхідно постійно впроваджувати інновації, вміти вчасно гнучко пристосуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Це змушує підприємство постійно змінюватись, проте несподівані незаплановані зміни можуть часто призвести до руйнівних наслідків. Керівники організації повинно чітко визначити стратегічний напрям розвитку організації, послідовно досягати поставлені стратегічні цілі. Як результат, отримаємо організацію, що здатна до саморозвитку, до постійного оновлення, до швидкої адаптації.

Організаційні зміни – це впровадження нових форм та методів управління організацією, що адекватні змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, супроводжуються порушенням застарілих норм, цінностей, правил поведінки та методів роботи працівників, та дозволяють не тільки уникнути кризових явищ в компанії, але сприяють розвитку та її довготривалій конкурентоспроможності.

Основні види організаційних змін:

- Реструктуризація, зміна форми власності, злиття декількох компаній або розділення організації;
- Реінжиніринг бізнес-процесів;

- Автоматизація процесів управління;
- Структурна реорганізація;
- Впровадження нової стратегії;
- Впровадження нових методів управління, міжнародних стандартів якості та ін.

Управлінню організаційними змінами присвячено праці багатьох сучасних менеджерів, таких як І. Адізес, П.Ф.Друкер, Д.Коттер, П.Сенге, Г.Мінтцберг та ін. на основі досліджень створено багато сучасних моделей управління змінами. Проте, як свідчить практика управління змінами, під час застосування розроблених моделей управління змінами підприємствами, використовуються один-два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі фактори. Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, не приділялася увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Будь-який вид бізнесу, якщо це успішна справа і створює продукт, необхідний споживачеві, повинен розвиватись. Розвиток відбувається під впливом як екзогенних, так і ендогенних факторів. 80% зовнішніх факторів пов'язані із ринковими змінами: зміною смаків споживачів, зміною рівня платоспроможності того сегменту споживачів, на який орієнтований виробник, появою нових товарів або товарів-замінників, збільшення конкурентного тиску, тощо. Крім них, на підприємство впливають зміни політичного ладу в державі, зміни чинного законодавства, податкова чи фінансово-кредитна політика держави, зміни державного курсу на міжнародне співробітництво, виникнення нових технологій, соціальні фактори, а також кризи економічного характеру, що час від часу (циклічно)

виникають в макроекономічному полі та можуть мати як міжнародний рівень, так і регіональний характер.

Ендогенні фактори зумовлені зростанням організації та кризами, що виникають при її переході на новий рівень, на наступну стадію розвитку, а також ситуаціями, що не пов'язані із зміною масштабів організації.

Розглянемо можливі кризи розвитку фірми. Найбільш поширена модель Л.Грейнера описує наступні стадії життєвого циклу організації[42]:

1) Творчість – підприємець є генератором ідеї бізнесу та креативності її втілення, викликаючи ентузіазм з боку підлеглих. Управління носить творчий характер, рішення приймаються самостійно, час від часу керівники різних рівнів координують свої дії. Та з ростом масштабів виробництва, кількості клієнтів, чисельністю працівників, управлінські рішення різних керівників все частіше можуть протирічити один одному. Виникає «криза лідерства», коли власнику-підприємцю потрібно реструктуризувати процес управління, перейти з творчого на адміністративний рівень, чітко розподілити функції та повноваження та ієрархічну підпорядкованість рівнів управління.

2) Централізація. Чітка організаційна структура управління, розмежованість прав, обов'язків та повноважень, бізнес-процеси формалізовані та відлагоджені. Однак, із подальшим розвитком, все важче контролювати роботу, вищому керівництву не вистачає своєчасної оперативної інформації про ситуацію на нижчих рівнях, у підрозділах підприємства, що знижує швидкість прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому потерпають нижні рівні, адже вони не можуть своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Настає «криза автономії», котру можна вирішити шляхом делегування функцій управління на нижні рівні.

3) Делегування. Підрозділи підприємства володіють деяким ступенем самостійності у прийнятті рішень, розпоряджаються використанням робочого часу, майном та персоналом, самостійно планують

свою роботу, створюють системи мотивації працівників та є економічно відповідальними за результати своєї діяльності. проте самостійність підрозділів, напрямів діяльності, бізнес-одиниць часто викликає дезорієнтацію компанії, коли починають переважити цілі бізнес-одиниці над цілями організації в цілому. Виникає «криза контролю» і виникає необхідність у координації інтересів усіх елементів структури підприємства.

4) Координація. Децентралізовані підрозділи об'єднуються у продуктові групи чи регіональні центри, впроваджується єдина система фінансування, планування та контролю діяльності. з розвитком організації ця система стає все більш складною та перенавантаженою. Виникає «криза тяганини, уповільнення» та необхідність впровадження гнучкої матричної структури управління.

5) Співробітництво. Запровадження матричної структури управління дає можливість для більш швидкого впровадження інновацій. Та настає час, який Грейнер назвав «кризою перенасиченості», викликаній у співробітників психологічної втоми від перенасиченості втілених у практичну діяльність нових ідей.

6) У 1998 р. Грейнер додав ще один етап – альянс. Відбуваються поглинання конкурентів, процеси інтеграції із постачальниками чи торговими посередниками, диверсифікація виробництва через придбання підприємств інших видів діяльності. Кризу, що супроводжує дані процеси, він назвав «кризою росту».

Кризи, що можуть виникнути на будь-якому етапі розвитку організації, Норберт Том[45] класифікує як:

Криза ліквідності – втрата підприємством своєї платоспроможності та реальна загроза банкрутства.

Криза успіху – коли фактичні результати негативно відрізняються від за планових (зменшення обсягів реалізації, прибутку, грошових надходжень, тощо).

Стратегічна криза – хоча стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний та успішний, але знижуються темпи розвитку, потенціал підприємства, відрив фактичних показників від запланованих стратегією підприємства.

Одним із основних критеріїв ефективності менеджменту є уникнення кризових ситуацій та/або своєчасна підготовка до кризи, що забезпечить максимально ефективні дії під час кризи, стійкість організації, мінімізацію витрат по ліквідації наслідків кризи та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Впровадження запланованих, керованих змін дозволить організації пристосуватись до зміни факторів зовнішнього або внутрішнього середовища та протистояти кризовим процесам. Процеси адаптації є постійними, підприємство, повинно весь час оновлюватись, тому у сучасній практиці та наукових дослідженнях багато уваги приділяється управлінню змінами.

Модель «Трикутник змін»[21] наочно демонструє нам елементи, з яких складається процес управління змінами (рис.2):

1) Лідерство, спонсорство – у цій ролі виступає вище керівництво компанії, її топ-менеджмент. В сфері його відповідальності ініціювання змін, запуск їх в роботу, створення проектної групи, що буде займатись плануванням та реалізацією проекту змін, забезпечення ресурсами. Топ-менеджмент повинен бути ініціатором, натхненником, координатором процесу змін. Крім того, керівництво повинно регулювати роботи як проектної групи, так і процесом управління змінами. Слід відмітити, що досить часто керівники здійснюють помилку, захопившись технічними та економічними вигодами проекту, не звертають увагу на необхідності зменшення опору персоналу чи коригування норм і правил корпоративної культури.

2) Проектний менеджмент – це організаційна структура (проектна група), що за допомогою інструментів та методів управління проектами, займається плануванням, організацією та реалізацією проекту змін.

Здійснюється взаємоузгодження обсягів робіт, розмірів фінансування, строків виконання робіт, що разом зумовляють необхідну якість показників проекту.

3) Управління змінами – це методи управління групами людей або окремими індивідуумами під час процесу змін. В основі концепції управління змінами лежить розуміння підприємства як соціальної системи, тому зміни в організації потрібно розглядати як суму індивідуальних змін персоналу. Та любі зміни викликають опір змінам, що може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів, виробничих конфліктів, саботажу процесу змін. Це зменшує їх результативність. Для подолання опору необхідно створити таку філософію і корпоративну культуру, яка б сприяла інноваціям та заохочувала до змін, вести роз'яснювальну роботу, проводити навчання та тренінги, впроваджувати коучінг, консультування, командні ігри. В цьому можуть допомогти спеціалісти-консультанти з соціології та психології.

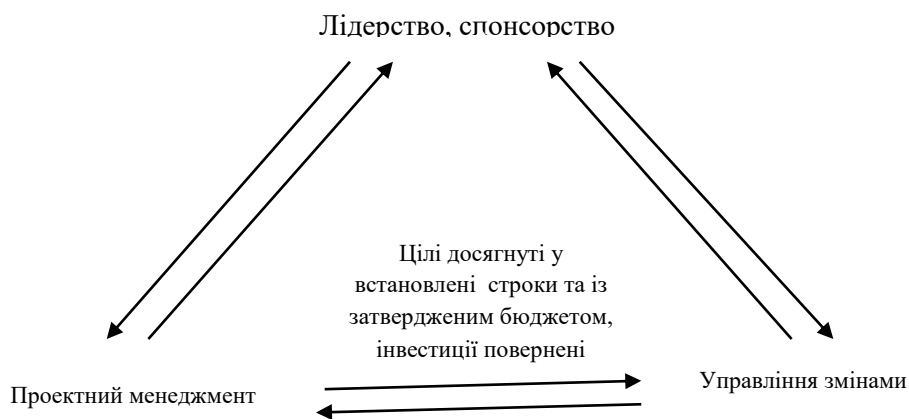


Рис.2. Трикутник змін

Особливу роль відіграють взаємозв'язки між трьома компонентами успішного управління змінами:

- Лідерство, спонсорство → Проектний менеджмент - вище керівництво ставить завдання перед проектною групою, мотивує працівників до створення команди змін, фінансує проект, визначає основні критерії

ефективності проекту та встановлює часові горизонти виконання проектних робіт, веде постійний контроль за етапами здійснення проекту;

- Лідерство, спонсорство → Управління змінами – топ-менеджмент формує місію, ключові цінності компанії, філософію, що створює основне підґрунтя для формування особливої корпоративної культури фірми, пояснює працівникам необхідність змін, створює мотиваційну систему сприяння зменшення опору змінам;

- Проектний менеджмент → Лідерство, спонсорство – проектна група періодично та системно звітується про виконання робіт, витрати коштів та інших ресурсів, досягнення показників проекту;

- Проектний менеджмент → Управління змінами – формує завдання для виконавців робіт по проекту та план робіт, організовує роботу працівників, контролює хід виконання, організовує навчання та тренінги, необхідні для формування нових навичок та методів роботи, допомагає адаптуватись до нових умов роботи, зменшує опір змінам;

- Управління змінами → Лідерство, спонсорство – діюча оновлена філософія компанії, сприйняття змін, зменшення опору змінам;

- Управління змінами → Проектний менеджмент – висока якість виконання завдань у визначений термін.

На фірмі можуть впроваджуватись зміни по різних напрямках діяльності – винайдення інновацій, виробничому, маркетинговому, фінансовому напрямках, збутовій діяльності, кадровій політиці. Один проект може охоплювати одразу декілька сфер. Ціленаправленість їх на покращення існуючої ситуації може викликати дезорієнтацію компанії (рисунок 3).

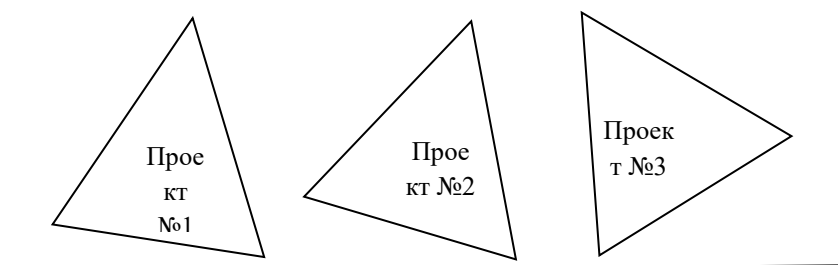


Рис.3. Дезорієнтація змін

Щоб забезпечити довготривалий успіх компанії, а не короткочасні зміни на краще, необхідно, щоб зусилля були сконцентровані у напрямі стратегічних цілей організації (рисунок 4).

Цього можна досягнути шляхом забезпечення:

- 1) Ясного і чіткого розуміння цілей організації всіма керівниками рівня топ-менеджменту. Вони насправді повинні поділяти та підтримувати основні парадигми стратегічного розвитку фірми, у якій працюють;
- 2) Ознайомлення, обґрунтування, пояснення стратегії підприємства працівникам підприємства;

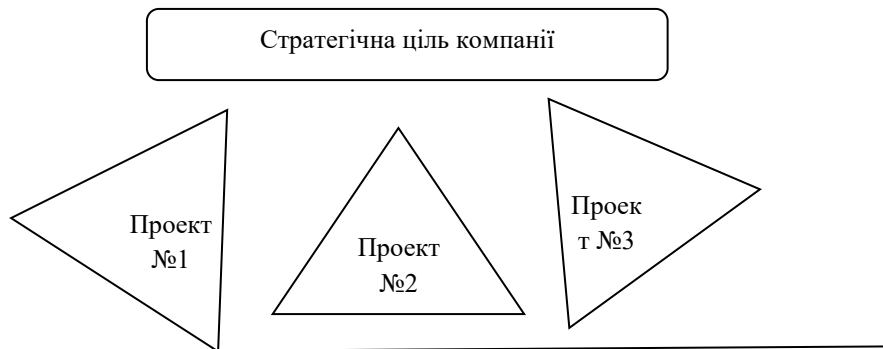


Рис.4. Напрямок змін

- 3) Включення стратегічних цілей компанії у ключові цінності корпоративної культури, забезпечивши лояльність їх сприйняття усіма працівниками;
- 4) Застосування системного підходу, коли діяльність кожного підрозділу, результати кожного проекту змін, направлені на досягнення стратегічних цілей.

Загалом система стратегічного менеджменту повинна включати в себе декілька компонентів:

- Бачення майбутнього організації, створення бажаного образу;
- Формування місії та цілей підприємства;
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;
- Побудова концепції стратегічного розвитку;

- Управління змінами в організації, формування відповідної філософії та корпоративної культури компанії;
- Проектний менеджмент.

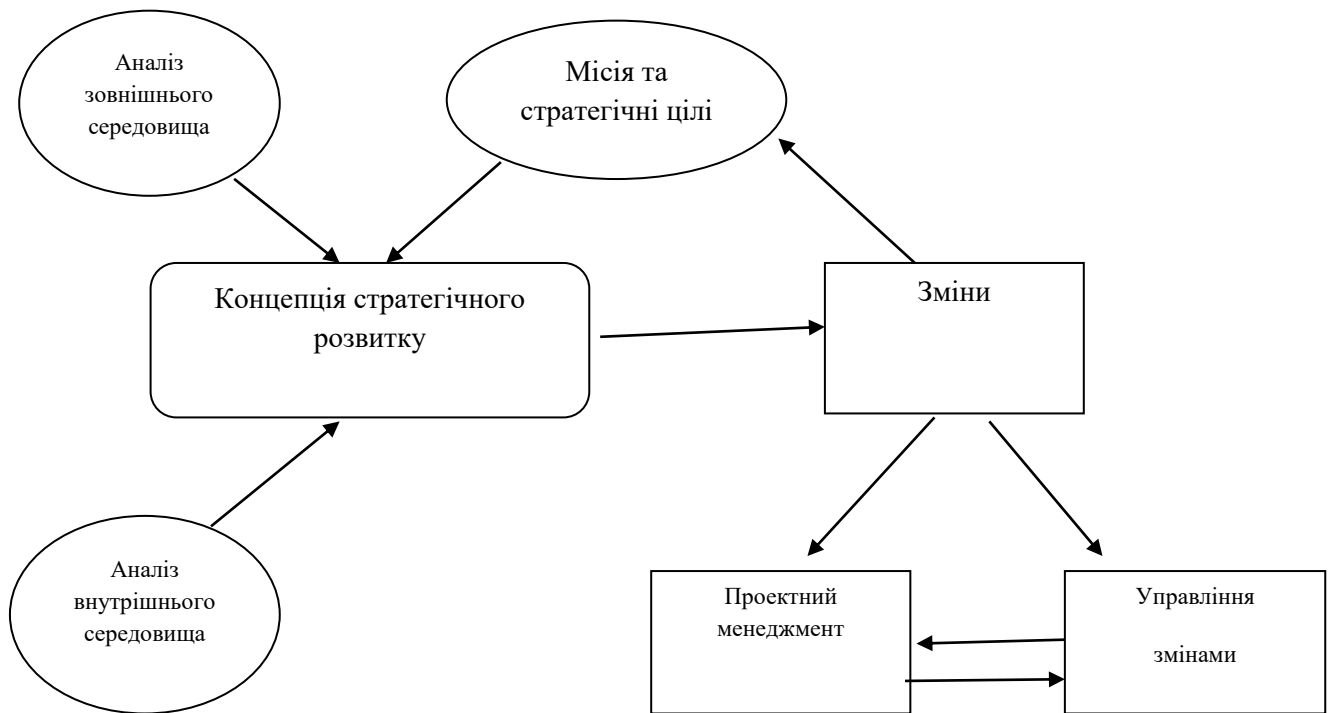


Рис.5. Компоненти стратегічного менеджменту

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновки:

- Управління змінами є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту;
- Використання практичного інструментарію управління змінами підвищує ефективність проектів;
- До участі в управлінні змінами необхідно залучати соціологів, психологів, спеціалістів з корпоративної культури;
- Ведучу роль в управлінні змінами відіграє вище керівництво.

Керівники створюють майбутнє бачення фірми, є ініціатором та рушійною силою змін, тому працівникам необхідно саме від керівництва чути про важливість та необхідність впроваджуваних змін, бачити їх

зацікавленість та активну участь у супроводі проекту. Лідируюча позиція топ-менеджменту є критично важливою для успіху всієї компанії. Він повинен чітко визначити завдання та вимоги до проекту, форми і види співучасті у проекті, та пам'ятати, що проект – це не тільки ресурсна, фінансова та технічна складова, але і робота з людьми.

2. Моделі організаційних змін

Сучасні підходи та моделі управління змінами умовно можна розділити на дві групи:

1) Моделі, що використовують процесний підхід до проведення планових змін. Це передбачає чітке виконання управлінських функцій, передбачає суворе дотримання плану та здійснення контролю;

2) Моделі, що направлені на розвиток організації в цілому, що використовують взаємодію з працівниками та характеризуються відкритістю комунікаційних процесів.

Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, не приділялась увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Розглянемо найбільш популярні моделі управління змінами.

Найбільш розповсюдженою є модель змін К.Левіна[20], що домінувала до 90-х років у теорії організаційних змін та використовує процесний підхід. Його концепція людського фактору опору змінам до цього часу домінує у багатьох дослідженнях як основна причина, що визначає ефективність змін.

Основні механізми перетворень по Курту Левіну:

«Розморозжування» має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній

системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії - «розморожування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

В основі методології Левіна лежить концепція «силового поля». На будь-яку організацію діють сили, що стримують чи прискорюють зміни, і влюбий момент часу організація знаходиться у певному балансі між цими силами. Аналізуючи поле сил, можна сказати, що легше послабити стримуючі сили, ніж прискорити ті, що сприяють змінам. Тому етап «розмороження» має вагоме значення.

«Зміна» — центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи:

— «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

— «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

На цьому етапі основною рушійною силою є усвідомлення потреби змін, а основна протидіюча сила – відсутність такого усвідомлення. Тому «розмороження» виникає там, де сила рушійних факторів переважає фактори протидії. Головна задача менеджера є створення відчуття необхідності змін. Другий крок пов'язаний із засвоєнням працівниками нових навичок, ролей, норм, стандартів поведінки. Найбільш ефективними способами

організаційних змін є створення команд, консультування з питань групової динаміки, розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження між групової взаємодії. Основне завдання на даному етапі - це здійснення запланованих змін.

«Повторне заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи.

«Замороження» концентрує увагу на підкріплення нової поведінки та відношень високими результатами та винагородами. Існує три основних засоби вбудови нововведень в організацію. Це – підтримка та оцінка результатів вищою ланкою управління, підкріплення нововведень та оцінка результатів змін. Основне завдання менеджера – це стабілізація зміни. Влюбий фіксований момент часу організація володіє визначеним набором бізнес-процесів, станом їх розвитку та рівнем управління. Постійна зміна зовнішніх умов вимагають удосконалення бізнес-процесів, їх кількісні та якісні характеристики, а також ступінь відповідності поточним умовам бізнесу.

Пізніше з'явилися нові теоретичні моделі, що довели свою ефективність під час впровадження змін. Це – модель управління змінами Л.Грейнера (на основі життєвого циклу підприємства, розглянутого вище), теорія Е та теорія О організаційних змін, модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі, модель Кривої змін Дж. Дака та ін. У своїй більшості вони зосереджуються на котромусь із факторів ефективності здійснення змін: чи то на процесі проходження змін, чи то на стратегічній ціннісній орієнтації змін, чи то на подоланні опору змінам.

Теорії Е і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, 1990-ті рр.:

Теорія Е виходить із вагомості фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви

співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та враховування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління.

Ф. Гуіяра й Дж. Н. Келлі, 1990-ті рр.:

перетворення включає чотири елементи: рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; реструктуризацію – перетворення компанії з метою зробити її конкурентоспроможною; пожвавлення – зростання компанії за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; оновлення через вироблення рефлексів адаптації до змін навколишнього середовища, створення мотивації: розробка системи винагороди, формування нових знань тощо.

Джинні Даніель Дак у своїй книзі «Монстр змін» підкреслює, що: «Управління змінами – це не тільки робота з людськими відносинами, котрі є лиш одним із трьох компонентів необхідних для успішного здійснення змін. ... це стратегія, що містить гарячу віру в кінцеву ціль змін, і реалізація, тобто надійна система управління (переклад авт.)» [18]. Тому запропонована нею модель включає в себе наступні фази змін в організації:

- Застій;
- Фаза підготовки змін;
- Фаза реалізації змін;
- Перевірку на міцність;
- Досягнення цілі.

Д.Дак розглядає організаційні зміни не як заздалегідь визначену послідовність подій, а динамічний процес, керувати котрим складніше, ніж послідовністю виконання певних функцій. В його основі – сприйняття нововведень співробітниками і його неможливо передбачити.

Заслуговує уваги модель змін ADKAR, запропонована Д.Хайятом у 2006 році[5]. Характеризує сучасний підхід до проведення змін в бізнес-колективах та інших соціальних групах. В моделі ставиться наголос на готовності кожного окремого учасника до участі у проекті змін, що оцінюється за 5 факторами:

1) **Awareness (усвідомлення)** – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, на скільки глибока її довіра до керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

2) **Desire (бажання)** – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін (у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні) , та які особисті чинники мотивації особи.

3) **Knowledge (знання)** – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.

4) **Ability (можливість)** – можливість здійснити зміни, в учасників повинні бути необхідні вміння та навички та/або можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей

5) **Reinforcement (посилення)** – підкріплені позитивно проміжні та завершальний результати змін, зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесу проведення змін. Для цього необхідно

визначити систему показників, щоб підтвердити зміну і специфіку змін до особи, оцінити досягнення з фактичним продемонстрованим прогресом або виконанням, продемонструвати відсутність негативних наслідків та сформувати систему відповідальності, яка створює механізм закріплення позитивних змін.

Тільки наявність усіх 5 факторів у кожної конкретної людини, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене.

Проектний підхід Балока і Баттена (чотири кроки змін в організації)[60]:

- Дослідження (підтвердження необхідності в змінах, отримання відповідних ресурсів);
- планування (беруть участь головні посадові особи та технічний персонал, діагноз та дії виражені у плані змін);
- дії (у відповідності із планом, обов'язково присутній зворотній зв'язок, щоб вчасно проводити коригування);
- інтеграція (узгодження змін із іншими сферами організації, формалізація змін через встановлені в організації механізми).

Вісім кроків Коттера[60]:

- творити атмосферу невідкладності дій (вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії: виявивши та проаналізувавши реальні та потенційні кризи, сприятливі можливості);
- сформувати команди реформаторів (об'єднавши зусилля впливових співробітників – агентів змін, стимулюючи діяльність учасників команди);
- створити бачення (створюючи образ бажаного майбутнього з метою підвищення активності співробітників, існує стратегія досягнення бачення);

- пропагандувати нове бачення (використати доступність викладення, метафори, аналогії, приклади моделей нової поведінки команди реформаторів);

- створити умови для перетворення нового бачення в життя (прибрати перепони, змінювати структури та обов'язки, стимулювати творчий підхід та готовність до ризику);

- спланувати та досягнути найближчі результати (планувати обов'язкові перші кроки, винагороджувати та пропагувати перші досягнення);

- закріпити досягнення та розширити перетворення (створити атмосферу довір'я до нових підходів, змінити кадровий склад, здійснити кадрові перестановки, поширити позитивний досвід по всій організації);

- інституціоналізація нових підходів (формалізувати нові правила, встановити взаємозв'язок між досягненнями та винагородами. Створити умови розвитку для нових якостей працівників).

Модель взаємоузгодження Надлера і Тушмана[60]:

Організацію можна представити як чотири взаємозалежних підсистеми:

1) робота. Щоденні обов'язки співробітників, форма процесу взаємодії на працівників та види винагороди;

2) люди. Навички та характеристики співробітників організації, їх очікування;

3) формальна організація. Структура, системи та політика компанії, принципи організації роботи;

4) неформальна організація. Неписані правила, що проявляють з часом владу, цінності та норми.

Працюючи на однією підсистемою – впливаємо на інші. Підсистеми, що залишились без змін, будуть прикладати зусиль для того, щоб повернути змінені підсистеми у попередній стан.

Управління переходом – фазова модель Бріджеса[60]:

- закінчення (кінець попереднього етапу розвитку, потрібно визначити хто та що втрачає, попередьте реакцію. Відкрито визнайте втрати, інформуйте про зміни);

- нейтральна зона (прослідкувати, щоб люди визнали нейтральну зону та прийняли її як частину процесу, часто потрібні тимчасові структури = групи спеціалістів та команди реформаторів, налагодити ритмічну роботу організації);

- новий початок (початок неможливо спрогнозувати або запланувати. Проте можна підтримати, посилити. Для нового початку необхідно чотири основних елементи – причина змін, образ нової організації, план змін, кінцеве бачення).

Навчальна модель змін Prosci[60].

Логіка моделі у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками – бізнес та співробітники. Успіх змін можливий, якщо управляти одночасно проектом впровадження та змінами працівників. Проект повинен включати такі основні стадії:

➤ Визначення потреби бізнесу у змінах та можливостях їх реалізації;

➤ Визначення цілей та розробка плану змін;

➤ Реалізація проекту змін;

➤ Підтримка зміненого стану – зміни у працівниках відображає те, що відбувається у співробітниках в процесі трансформації їх поглядів та поведінки;

➤ Усвідомлення необхідності змін;

➤ Бажання підтримати зміни та брати в них участь;

➤ Знання того, як провести зміни;

➤ Здатність запроваджувати зміни;

➤ Здатність закріпити зміни.

Ми пропонуємо поєднати процесний та організаційний підходи та представляє авторський підхід до моделі управління змінами (табл. 3).

Вважаємо, що ефективні організаційні зміни відбудуться тільки як сума індивідуальних змін працівників організації, проте вони повинні бути чітко заплановані, організовані, та керівник повинен чітко усвідомлювати сутність кожного етапу змін.

Таблиця 3.

Авторська модель процесу змін

Етап змін	Напрямок руху змін	Результат	Дія
1	2	3	4
Усвідомлення необхідності змін керівником	Згори-вниз	Встановлення цілі змін в рамках стратегічного розвитку організації	Аналіз поточної ситуації, окреслення основних тез програми змін, створення команди
Усвідомлення необхідності та правильності змін командою	Згори-вниз	Розробка програми змін, організація необхідних тренінгів, навчання.	Донесення обґрунтованості, доцільності та необхідності змін до широкого кола працівників – операційних менеджерів, переконання задіяних у програмі змін працівників, ознайомлення їх із даною програмою та програмою необхідного навчання
Усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства	Згори-вниз	Зменшення опору змінам	Поширення операційними менеджерами програми переконання у необхідності змін на всіх зацікавлених працівників, прийняття змін на індивідуальному рівні, розуміння доцільності та обґрунтованості змін
Індивідуальні зміни	Знизу-вверх	Освоєння нових форм та методів роботи та організації праці	Проведення навчання новим формам та методам роботи та організації праці
Командні зміни	Знизу-вверх	Реалізація програми дій, отримання перших результатів	Засвоєння та апробація нових форм та методів роботи та організації праці
Організаційні зміни	Знизу-вверх	Підвищення ефективності діяльності організації в цілому	Впровадження ефективних та адаптованих до особливостей організації нових форм та методів роботи та організації праці

Перший етап має особливо важливе значення і провідна роль належить керівнику. При управлінні змінами керівники підприємств мають перед собою подвійне завдання: по-перше – забезпечити безпечну стабільну роботу організації, по-друге – завжди бути готовим до проведення змін відповідно до мінливих умов ринкового господарювання та підтримання

конкурентоспроможності фірми. Ці два взаємовиключні завдання потребують від керівника особливих вмінь та навичок.

Зазвичай менеджери виконують функцію забезпечення ритмічності роботи, відповідають за раціональну організацію праці та процесу виробництва, забезпечують контроль за якістю та ефективністю виконання поставлених завдань в межах отриманого бюджету чи обмежених ресурсів. Керівник змінами повинен бути готовим вийти за рамки буденності, не боятися змін та вміти переконати інших співробітників у їх своєчасності та необхідності. Він повинен бути не просто хорошим менеджером, а бути лідером, що ефективно поєднує стратегічне бачення організації, професійні вміння (навички) та ефективне управління людьми.

Функції (завдання) керівника змін на даному етапі:

- Усвідомлення і прийнятті необхідності змін;
- Поставити чіткі, конкретні цілі (план змін);
- Представити обґрунтоване пояснення доцільності проведення змін;
- Сформуванню команду, що буде підтримувати лідера та донесе ідеологію змін до працівників, задіяних у процесі;
- Виявити рішучість у проведенні реформ;
- Впроваджувати ідеологію змін у корпоративну культуру
- Створити систему мотиваторів для стимулювання змін;
- Легітимізувати зміни у роботі конкретних працівників.

Успішна реалізація наступного етапу залежить від правильності підбору членів команди, що повинні не тільки створити оптимально спланований проект змін, виходячи із потреб та можливостей організації, але і донести обґрунтованість змін працівникам підприємства, задіяним в проекті. Завдання, що постають перед командою на цьому етапі:

- Створення ефективної постійно діючої інфраструктури, що допомагає працівникам пристосуватися до проведення змін;

- Стимулювати самонавчання та самовдосконалення працівників;
- Заохочувати творчу ініціативу співробітників;
- Забезпечити інтеграцію найкращого передового досвіду та авторитетних професіоналів;
- Створення автономних робочих груп, здійснюючи координацію їх роботи;
- Поєднувати методи децентралізованого та централізованого управління;
- Проект змін повинен бути чітким і послідовним, що дасть можливість керівнику контролювати послідовність виконання всіх дій.

Оцінити результат здійснення третього етапу досить важко. Готовність до проведення змін пересічними працівниками організації може свідчити їх готовність до навчання новим методам роботи. Глибина та якість їх засвоєння призведе до індивідуальних змін працівників, спільне використання нових навичок спричинить зміни у роботі функціональних підрозділів підприємства, а це, у свою чергу, призведе до оновлення діяльності організації в цілому. Закріплення результатів змін залежить від виконання керівником підприємства наступних завдань:

- Забезпеченні всім необхідним для роботи в нових умовах;
- Створення системи ефективного контролю нових бізнес-процесів;
- Закріплення позитивного досвіду змін;
- Визнання заслуг всіх працівників організації в успішному та ефективному оновленню;
- Бути готовим до забезпечення наступного циклу змін, потреба в яких невідворотно виникне в сучасних умовах, коли конкурентоздатність організації визначається новими технологіями та інноваціями.

3. Метафори організації

Від того, як організацію усвідомлюють сприймають вищі керівники, залежать методи управління змінами, котрі вони обирають.

Е.Камерон та М.Грін[28] виділяють із 7 метафор організації Моргана (машина, організм, мозок, культура, політична система, душевна тюрма, потік і трансформація) 4 метафори:

1) організація як машина. Організація розглядається як стабільна структура, структура управління – лінійна, із жорстко визначеним скалярним ланцюгом, чіткий розподіл функцій, повноважень, відповідальності, суворе дотримання виробничої та трудової дисципліни, підпорядкування індивідуальних цілей цілям організації, взаємозамінюємість кадрів. Ініціює та доводить до логічного завершення зміни в організації вище керівництво, перетворення в організації повинні здійснювати група досвідчених професіоналів, використовуючи методи ефективного планування та контролю, якщо виникне опір змінам – його можна подолати силовими та командними методами.

При значних радикальних змінах персонал, більш за все, буде сприймати зміни як руйнування, тому необхідні досить рішучі дії топ-менеджменту, щоб надихати та контролювати опір змінам.

2) Організація як політична система. Вище керівництво сприймає компанію як комбінацію формальних та неформальних груп, що мають своїх лідерів, при цьому міжособистісні відносини набувають більшого значення, ніж ділові комунікації та професійні якості. Для того, щоб організаційні зміни були успішними, необхідно сформувати не просто команду змін, а команду своїх прихильників, та заручитися підтримкою неформального лідера. Ефективними будуть переговори та створення неформальної коаліції проведення реформ.

3) Організація як організм. Компанія – це система, здатна до самонавчання, саморганізації та саморозвитку, а її взаємозалежні елементи повинні злагоджено взаємодіяти, індивідуальні, групові та організаційні цілі

максимально співпадають. Ця система реагує на зовнішні подразники, причому реакція на них точно заздалегідь не відома, її ще потрібно виробити. Тому, перш ніж прийняти зміни, працівники та їх групи повинні усвідомити необхідність та невідворотність змін, і на цьому етапі їм необхідна дружня участь та психологічна підтримка. Недоліки: причиною змін організації може бути і внутрішнє середовище, організація також впливає на зовнішнє середовище, особливо на своє бізнес-оточення, деякі підрозділи не є залежними від інших і можуть діяти автономно, інтереси персоналу повинні злитись з потребами компанії, тобто люди повинні задовольняти свої особисті потреби через організацію.

4) Організація як потік та трансформація. Основний принцип роботи такої організації – впорядкований хаос, немає чітко виражених причинно-наслідкових зв'язків, для того, щоб з'явилися нові способи діяльності необхідна напруга, формальна структура організації є лише частиною її середовища. У такій компанії зміни з'являються самі по собі, супроводжуються напруженими відносинами та конфліктами, тому менеджери створюють та запроваджують такі моделі поведінки, що сприяють конструктивному обміну думками. У таких змін немає чіткого плану, неможливо застосувати методи контролю та може виникнути почуття безпорадності, від вас нічого не залежить, ви нічого не можете змінити, тільки спостерігати та не заважати змінам.

4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.

Основними фактори успіху змін є:

1. Створення та утвердження цінності і внеску змін;
2. Побудова стратегічних та тактичних цілей змін;
3. Планування напрямку структурних змін;
4. Стратегії технологій розвитку взаємин;

5. Управління підвищенням кваліфікації співробітників і ростом підприємства;

6. Захист інформації і майна (включаючи проблеми конфіденційності);

7. Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін.

Умовами ефективності змін є розуміння того, що:

- Проведення змін - це навчальний процес, для якого характерні високий ступінь невпевненості та невизначеності;

- Проект проведення змін – це завжди нестандартна ситуація, для якої не існує чітко встановлених правил, процедур, не розроблені конкретні методи, засоби, інструменти, що забезпечують успіх. Творчість та ініціативність – основні складові вдалих змін;

- В організації постійно виникають проблемні ситуації, що потребують вирішення. Потрібно проводити моніторинг діяльності, виявляти критичні точки та вирішувати проблеми;

- Зміни потрібно забезпечувати відповідними ресурсами;

- Ініціатива до змін повинна виходити із вищої ланки керівництва.

Бажано злучати до змін усіх зацікавлених осіб, не тільки працівників, але й акціонерів, постачальників, споживачів та ін.;

- Зміни потрібно проводити системно. Зміна в роботі одного із сегментів діяльності буде відчутна і у інших сегментах;

- Зміни повинні проводити ті співробітники, що знайомі з потребами і проблемами даної ділянки роботи.

Традиційно під ефективністю ми розуміємо співвідношень результатів та витрат.

При оцінці ефективності змін немає єдиного підходу до системи критеріїв. Їх вибір залежить від умов функціонування організації та ступеня досягнення цілі змін, особистості керівника та особливостей його пріоритетів.

Проте, майже усі менеджери зосереджують увагу на 2 основних моментах:

- Адаптивність організації до зовнішнього середовища та нестабільних ринкових умов;
- Ефективність використання ресурсів та продуктивність виробничого процесу.

Тому доцільно розділити критерії ефективності по групам:

- 1) Виробництво. Відображає здатність організації продукувати такі обсяги продукції, що відповідають обсягам попиту;
- 2) Продуктивність. Визначається як співвідношення обсягів випущеної продукції до затрачених ресурсів за одиницю часу;
- 3) Задоволення. Діяльність організації повинна приносити певні вигоди споживачам, працівникам, бізнес-партнерам.
- 4) Адаптивність. Швидкість та адекватність реакції на зміни середовища.
- 5) Розвиток. Забезпечення довготривалого періоду діяльності організації.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність організаційних змін.
2. Проведіть класифікацію організаційних змін.
3. Опишіть принципи підходів до змін в організаціях з використанням організаційних метафор.
4. Охарактеризуйте підходи до змін та розроблені на їх основі моделі змін.

Завдання на СРС:

1. Ефективне лідерство
2. Формула змін Бекхарда
3. Системна модель Сенге
4. Відмінне та спільне менеджера та лідера
5. Метафора організації та необхідний тип керівництва