

ТЕМА 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

План.

1. Місце стратегічних змін при виконанні стратегії.
2. Опір стратегічним змінам та управління ними.
3. Механізм впровадження стратегічних змін.

1. Місце стратегічних змін при виконанні стратегії

На стадії виконання стратегії формуються умови для її здійснення. Виконання стратегії не грає роль пасивного засобу її впровадження в життя. Добре виконання стратегії володіє здатністю компенсації негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні прийнятої стратегії з помилками або ж через не передбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

Завдання стадії виконання стратегії:

1) доведення і досягнення повної прийнятності цілей, стратегій та планів з боку працівників фірми;

2) забезпечення надходження всіх необхідних для реалізації стратегій ресурсів.

Вирішальну роль на стадії виконання стратегії належить вищому керівництву. Його діяльність може бути поданою у вигляді наступних етапів:

I Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій:

– остаточне усвідомлення сутності визначених цілей та стратегій, їх коректності і відповідності одне одному, а також стану середовища

– більш широке доведення ідей до працівників.

II Приведення ресурсів у відповідності до стратегій, доробка спеціальних програм розвитку ресурсів. (підвищення кваліфікації)

III Оцінка і внесення змін в організаційну структуру.

IV Проведення необхідних змін в фірмі для реалізації стратегії.

Ця проблема виключно делікатна, складна, хвороблива. Щоб успішно провести зміни вище керівництво повинно:

- скласти сценарій оживлого опору змінам;
- провести дії з метою послаблення опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;

– закріпити проведені зміни.

V Перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини.

Завдання виконання стратегії розв'язуються через зміни, які фактично є серцевиною і створюють умови для здійснення стратегії . Необхідність та ступінь змін залежать від рівня готовності фірми до ефективного здійснення стратегії.

Типи змін

1.Перебудова підприємства (зміна місії та організаційної культури) – коли змінюється галузь, а значить і продукт і місце на ринку.

2.Радикальне перетворення (зміна організаційної структури) – при злитті з аналогічною фірмою.

3.Помірне перетворення (зміни у виробничому процесі та у маркетингу) – коли фірма виходить з новим продуктом на ринок.

4.Звичайні зміни (неістотні перетворення в маркетинговій сфері) – для підтримки інтересу до продукту.

5.Незмінне функціонування фірми – коли вона постійно реалізує одну й ту ж стратегію.

Велике значення для виконання стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис.1) або в разі нехтування ним — заважає.

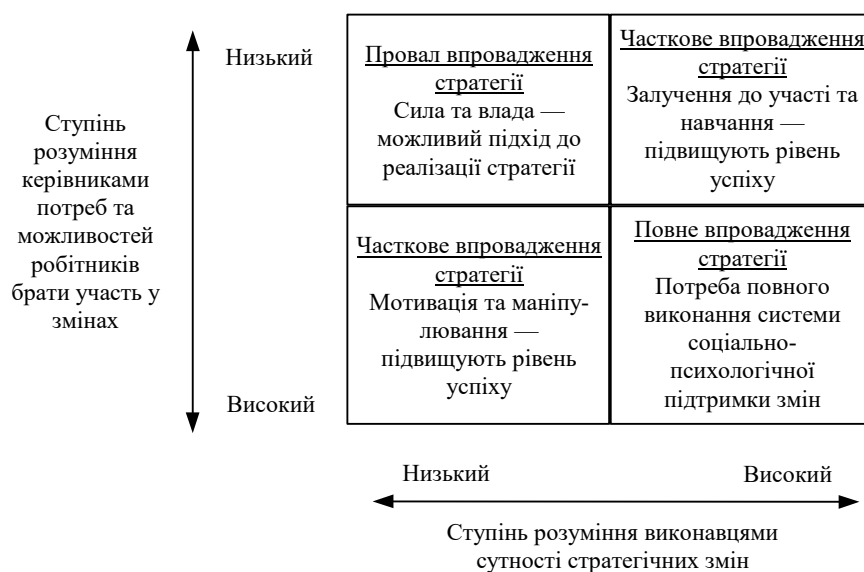


Рис. 1. Зв'язок розуміння сутності та ступеня реалізації стратегій

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Основними зрізами при проведенні стратегічних змін є організаційна структура і організаційна культура.

2. Опір стратегічним змінам та управління ними.

Носіями змін, як і їх опору, є люди. В принципі, вони не бояться змін, але бояться бути зміненими.

Опір змінам — це багатогранне явище, яке проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Основні причини опору змінам:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- переконавання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- відчуття можливих власних втрат;
- очікування негативних наслідків
- особиста зацікавленість окремих менеджерів чи груп у збереженні «статус-кво»;
- різне сприйняття сутності стратегічних змін (упередженість, емоційність тощо);
- нестача надійної інформації та зворотного зв'язку.

Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації).

Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не відчуває в небезпеці, якщо зростає ризик.

Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов [20]:

чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін; (негативна зміна статусу):

- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Розрізняють різний за причинами характер опору (табл.1):

Таблиця 1

Характер опору залежно від змін стратегій
та пов'язаних з цим змін у навичках персоналу

Необхідні зміни навичок	Зміна стратегій	
	Незначні	Значні
Незначні	Незначний опір	Опір через некомпетентність
Значні	Опір перевантаженню	Опір перевантаженню через некомпетентність

Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.

Опір системи — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими ОР(організаційний розвиток). Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від

різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі.



Рис. 2. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

Способи подолання опору змінам:

- відкрите обговорення нових ідей і заходів;
- залучення співробітників до прийняття рішень;
- емоційна та професійна підтримка працівників;
- доручення особі, яка найбільше опирається змінам, провідної ролі при прийнятті рішень;

- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
 - примус через погрози, звільнення, припинення просування по службі, гальмування збільшення заробітної плати;
 - створення механізму спонукання працівників до нововведень.
- Існує п'ять основних підходів до управління стратегічними змінами.

Таблиця 2
Підходи до управління стратегічними змінами

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів підприємства
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії.
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів , щоб вони намагалися стати чемпіонами бізнесу за допомогою стратегії.

У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

Це можливо лише за умови формування керівника-стратега, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок. Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити

як опанування теорією та практикою стратегічного управління. *Керівник-стратег повинен вміти*

- творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

Крім того, він має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю.

На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи.

3.Механізм впровадження стратегічних змін.

Значну увагу треба приділяти тактиці впровадження змін, яка може мати три форми: примушування; переконання; залучення.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» (табл.3) і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з ОР.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін.

Розглянемо деякі переваги й недоліки окремих методів впровадження змін (табл.3).

Нерідко організація, впроваджуючи нововведення, мусить застосовувати силу, тобто примусові методи.

Таблиця 3

Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Врахування моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Примушування — це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. Примушування — це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки

і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Адаптація — це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. Метод адаптації — найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; в неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала *криза*. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку,

«штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого — є «школою поведінки» для персоналу.

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та осіб, груп та їхніх лідерів про напрямок, зміст і доцільність загальних орієнтирів ОР. На основі такого аналізу можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію.

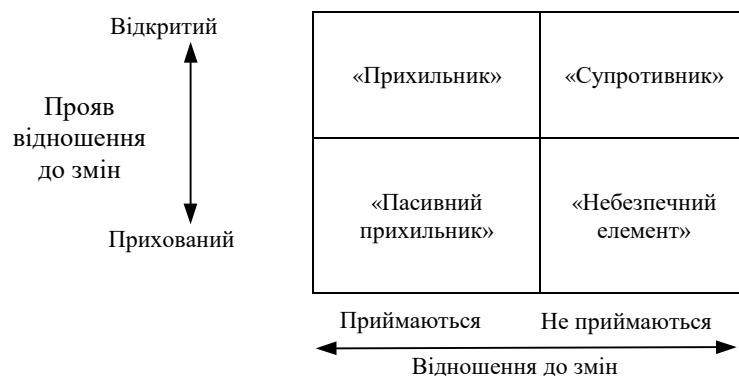


Рис.3. Матриця «зміни – опір»

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Мак-Клеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в приналежності», «потреба в навчанні» тощо.

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія

очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

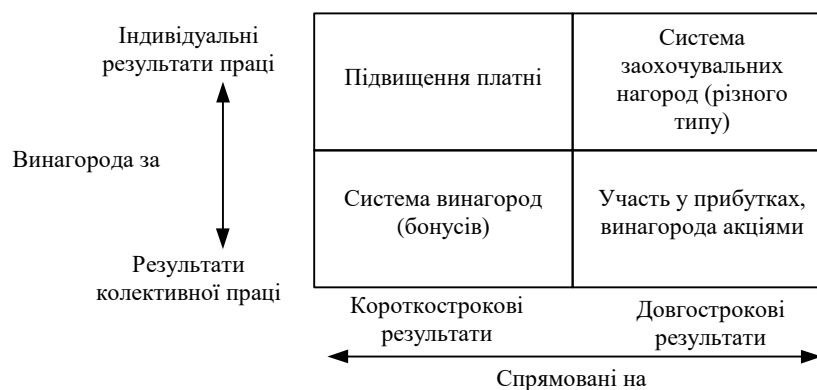


Рис. 4 Основні види винагороди

Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули.

У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція відходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових при побудові системи винагороди. Орієнтація навіть на такий важливий показник, як строк збору інвестицій (або ROI — return on investment), може дезорієнтувати діяльність СГЦ та їхніх керівників, які, отримавши високі показники у короткостроковій перспективі, скорочують тривалість існування напрямку діяльності, припиняючи подальше інвестування в його розвиток.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних проблем:

1) що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;

2) у які засоби можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга — передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема:

– підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;

– надання пільг;

– сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);

– заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);

– більша (або менша) відповідальність;

– збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо..

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в організації, створюють на таких засадах:

– заохочення до підприємницького ризику, що означає: «невдача» не обов'язково буде каратися;

– нагорода цікавою, перспективною діяльністю;

– зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);

– визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

Сама організація не заохочує і не карає, це роблять люди виходячи із існуючих формальних і неформальних організаційно-правових норм та нормативів, прийнятих в організації.

Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також всіх виконавців, причетних до виконання стратегічних планів, на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. В основі лежить так звана «концепція навчання поведінці».

Навчання поведінці — це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

У нижченаведеній моделі представлені поведінкові ролі, які «виконує» працівник залежно від сприйняття цінностей та оцінки свого досвіду діяльності в організації. Такі самі характеристики може мати й певна група людей, що бере участь у стратегічній діяльності, тому кожна організація аналізує поведінку для створення певної системи впливу (мотивації) з метою її коригування на основі «аналізу поля сил», що розглядався при характеристиці концепції організаційного розвитку (див. рис. 5).



Рис. 5. Матриця типів включення людини до організації

Певний вплив на індивіда, групу та організацію здійснюється для формування стратегічної поведінки певного типу.

Стратегічна поведінка — це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічна поведінка — це один із видів організаційної поведінки, в якій переважно відображено підприємницькі характеристики. Однак треба зауважити, що для безприбуткових організацій застосовується також еволюційна стратегічна поведінка.

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їхнього припинення (без негативної компенсації та покарання).

Формування стратегічної поведінки пов'язано з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.