

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розкрито сутність поняття «управління змінами». Визначено причини змін в організації. Розглянуто особливості теорій управління змінами та умови їх успішного проведення.

Ключові слова: зміни, процес управління змінами, теорії управління змінами.

Summary. The essence of «change management». Determined the causes of changes in organization, theories and conditions for their successful implementation.

Key words: change, change management, process change management, theories of making changes.

Постановка проблеми. Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управління змінами — значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. Зміни є невід’ємною складовою для будь-якого підприємства чи організації, оскільки середовище, у якому вона існує, динамічне та мінливе. Тому підприємство повинно реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження змін. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існують різні підходи до здійснення змін на підприємстві. На необхідність управління змінами давно звертали увагу П. Друкер, І. Ансофф. Пропонували різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. Уцьому напрямку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Дж. Харрінгтон [1], Дж. Дак [2], Т. Бауліна [3], Д. Воронков [4], Г. Жаворонкова [5], Л. Скібіцька [6]. І. Новаківський наводить класифікацію процесів управління проектами, яка стосується і змін на підприємстві [7].

Невирішені частини загальної проблеми. Існуючі теорії та рекомендації важко застосувати на практиці, обґрунтування причин організаційних змін у сучасних умовах відсутні.

Мета дослідження — визначення причин змін на підприємстві та ефективних методів управління ними.

Виклад основного матеріалу. Під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах підприємства (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Зміни на підприємстві обумовлені реакцією підприємства на розвиток навколишнього середовища (зв’язку, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують. Самі вони також генерують зміни в зовнішньому середовищі, роз-

робляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і знаходять широке поширення.

Саме зміна — це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

До змін на підприємстві відносяться:

- в основній структурі — характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;
- у завданнях і діяльності — асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;
- у застосовуваній технології — обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;
- в управлінських структурах і процесах — внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;
- в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- в людях — керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі;
- в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв’язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;
- престиж організації в ділових колах і в суспільстві.

Управління змінами — це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Необхідність управління змінами на підприємствах пов’язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі підприємства зазвичай впливають на інші підрозділи і на підприємство загалом. Таким чином, причинами змін на вітчизняних підприємствах у

сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зовнішні чинники пов'язані із загальним і специфічним середовищем функціонування підприємства, а точніше — зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, державному регулюванні, технологічній складовій, міжнародних аспектах, соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самого підприємства.

Ми пропонуємо такий процес управління змінами на вітчизняних підприємствах, який би ґрунтувався на моделі організаційних змін К. Левіна та наших доповнень. Отже, пропонований процес управління змінами на вітчизняних підприємствах має складатися із дев'яти етапів (рис. 1).

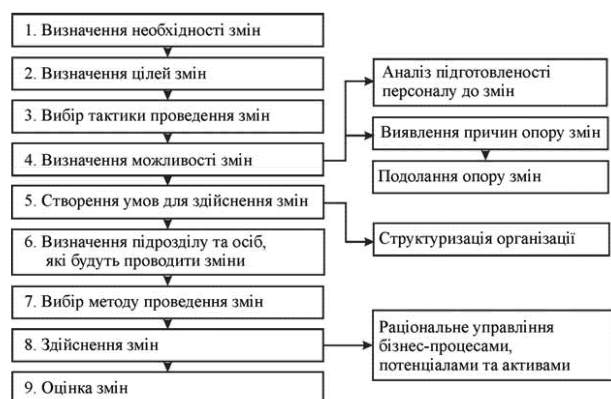


Рис. 1. Процес управління змінами на підприємстві

Початковий етап — визначення необхідності змін. При цьому важливим моментом є своєчасність змін на підприємстві, те, як швидко керівник зорієнтується в ситуації та прийме відповідне рішення. Цілями змін на підприємстві в сучасних умовах може бути збереження або покращення його становища на ринку, вихід на нові ринки, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій.

Тактика проведення змін на підприємстві може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі зміни керівництва, об'єднання структурних підрозділів, зміни режиму роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).

На етапі визначення можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і тру-

дових ресурсів підприємства для здійснення змін, основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін (проінформованість персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах).

Жодні зміни на підприємстві в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змін у сучасних умовах зростає. Ознакою опору на підприємстві є відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін і збільшення витрат порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині підприємства або замінити їх іншими нагальними справами, відмова, саботаж, відступ.

На наш погляд, опір змінам на підприємстві зумовлений невпевненістю персоналу, що може проявитися: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрозенням втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності підприємства, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плинністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління; створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування підприємства можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу.

З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступо-

вої нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Аналіз потенційних сил опору дасть змогу виявити тих членів підприємства або ті групи в ньому, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін та ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації щодо змін; надання змінам якомога

більш прийняттого характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Підрозділом, який буде здійснювати зміни на підприємстві, можуть бути: внутрішньофірмовий підрозділ, зовнішнє підприємство (консультант). Вибір підходу (теорії) здійснення змін на підприємстві визначається швидкістю, з якою мають бути проведені зміни, місцем, з якого вони повинні починатися. Перелік теорій проведення змін та їх характеристики наведено у табл. 1. Залежно від характеру запланованих змін можна обрати ту чи іншу теорію або їх поєднання.

Таблиця 1

Основні характеристики теорії Е та О

Характеристики	Теорія Е	Теорія О
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	Зверху вниз (автократичне)	Бере участь (партисипативне)
Об'єкт змін	Структура й системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Програмовані і плановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Поєднання різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти використовують готові технології та рішення	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень

На наш погляд, такими теоріями є теорії Е та О, авторами яких є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір і Нітін Норія [2; 8; 9]. Теорія Е розглядає фінансові цілі й орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Теорія О розглядає організацію як систему, що саморозвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації.

Охарактеризуємо детальніше ці теорії і порівняємо їх подібності та розбіжності у підходах до процесу управління змінами.

Лідери, які вибирають теорію Е, управляють змінами зверху вниз. Зазвичай вони не залучають менеджерів і службовців нижчого рівня в обговорення з постановки цілей і завдань.

Прихильники теорії Е вважають, що лідерство зверху вниз є розумним підходом до управління змінами, коли підприємство стикається з проблемами, здатними привести до краху. Вони використовують військову метафору: «тільки генерали мають спільний погляд на полі бою». Лише керівник підприємства може прийняти правильне стратегічне рішення щодо змін, впровадження нових технологій і вдосконалення, тобто всіх ініціатив, необхідних для виживання у мінливих умовах зовнішнього середовища. Ці ініціативи вимагають надто глибоких знань. Більше того, у багатьох ситуаціях у лідерів просто немає часу для прийняття альтернативних рішень. Швидкість є істотним чинником, і лідер сам може швидше за все прийняти рішення, щоб інші його втілили в життя.

Лідери, які використовують теорію Е, фокусуються в першу чергу на стратегіях, структурах і системах — «жорстких елементах» підприємства. Це

ті елементи, які можуть бути легко змінені зверху вниз і здатні принести швидку фінансову віддачу. Теорія Е базується на точці зору, що основна боротьба за виживання підприємства неможлива без всебічного плану, контрольованого зверху.

Мета змін відповідно до теорії О — розвиток організаційних здібностей, особливо здібностей співробітників, для залучення їх до процесу прийняття рішень щодо організаційних проблем. Метою є створення робочої системи, в якій співробітники стають емоційно прив'язаними до завдань розвитку підприємства. Фокусуючись на ефективності та продуктивності, з якою люди працюють на кожному рівні, лідери таких організаційних змін вірять, що підприємство поліпшить своє фінансове становище.

Теорія О стверджує, що акцент тільки на фінансовому стані підприємства під час проведення організаційних змін — помилка. Постановка економічних цілей на чільне місце може перешкодити менеджменту виявити фактори, які є критичними для економічного стану підприємства. Для розвитку організаційних здібностей необхідно навчання співробітників і створення «організації, що навчається».

Однак, хоча теорія О не бере за основу прибутку, вона стверджує, що підприємство «що навчається» — кращий шлях досягнення довгострокових інтересів власників. Прагнучи зберегти гармонію у взаєминах співробітників і менеджерів, теорія О намагається уникати радикальних змін і кадрових скорочень, які характерні під час використання теорії Е.

Теорію О характеризує високий рівень залучення працівників та співробітництва. Співробіт-

ники залучені до ідентифікації проблем та їх вирішення. Опора на цінності і поведінку — відмітна ознака всіх стратегічних змін, які відбуваються відповідно до теорії О. Топ-менеджмент, зазвичай, проголошує набір цінностей або принципів, які складають корпоративну культуру і регламентують поведінку службовців.

У теорії О не існує єдиної програми змін (наприклад, реінжинірингу бізнес-процесів). Дуже важко визначити єдиного лідера змін. Локальні лідери приймають відповідальність за зміни, і топ-менеджери мають менший вплив, ніж при використанні теорії Е.

Теорія О зазвичай менше підкреслює роль фінансових стимулів, особливо індивідуальних. Фінансові стимули використовуються як додатковий механізм мотивації співробітників організації. Провідні механізми включають реорганізацію роботи і зміни у стилі управління. Прихильники теорії О вважають, що гроші, звичайно, дуже важливі. Немає сумніву, що гроші рухають людьми, але велике значення має й емоційна залученість. Якщо використовувати фінансові стимули як двигун змін, їх доведеться встановлювати на початку процесу змін. Правильна стратегія та потрібна поведінка часто відкриваються вже в процесі змін, тому дуже важко не помилитися на початку; стимули доводиться міняти, а зміна вже проголошених матеріальних стимулів підриває довіру до влади.

Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке має бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та підприємства у цілому.

На наш погляд, у сучасних умовах функціонування на підприємствах можливі різноманітні зміни. Можливі зміни на підприємстві, що стосуються його місії та організаційної культури (формування нової організаційної структури). Цей тип змін можуть застосовувати тоді, коли підприємство змінює свою галузь і, відповідно, змінюються її продукт і місце на ринку. Зміни на підприємстві можуть бути пов'язані зі зміною потенціалу підприємства, скороченням операційної системи, новими видами послуг, продукції.

Ми проаналізували основні зміни підприємств легкої промисловості Чернігівської області за 2009–2011 рр. Визначено, що за 2009–2011 рр. зміни проявлялися у ліквідації, зміні виду діяльності, зміні асортиментної політики, зниженні витрат на оренду (оренда більш дешевих приміщень), скороченні кількості працюючих.

Виходячи із зазначеного, зміни у сучасних умовах пов'язані із кризовими ситуаціями: невиконання планових та нормативних показників; зменшення прибутку підприємства; зменшення потенційних можливостей підприємства; зниження здатності бути конкурентоспроможним; зниження ліквідності.

У таких умовах основне завдання підприємства — це адаптація до змін зовнішнього середовища, що й зумовлює названі вище види змін. Має бути таке формування організаційної підтримки поведінки підприємства, яке б виробляло відповідний тип реакції на умови, що спричинені стратегічним та поточним зовнішнім середовищем. Керівництву підприємства необхідно вибрати таку організаційну структуру управління, параметри якої будуть забезпечувати вироблення певного типу реакції, що відповідатиме умовам реалізації обраної стратегії.

Процес вибору конкретного типу організаційної структури управління підприємства містить такі основи складові:

- відповідність організаційної структури управління основним критеріям здійснення потенційних можливостей підприємства та його зовнішнього оточення;
- адаптація лінійних та штабних підрозділів до типу реакції;
- відповідність організаційної структури управління переважній реакції та критеріям.

Умови успішного проведення змін:

1. Зміни повинні проводитися поступово, маленькими «кроками».
2. Процес змін має відбуватися зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вгору (для завоювання підтримки колективу).
3. Має бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює на підприємстві у ході змін.
4. Зміни на підприємстві повинні стосуватися кожного працівника.
5. Постійний контроль та оцінювання змін.
6. Менеджер повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином.
7. За потреби під час проведення змін доцільно залучати посередників.
8. Мотивація підлеглих у ході змін.
9. Чіткий розподіл повноважень у процесі змін.
10. Вироблення альтернативних підходів до проведення змін.
11. Надання підлеглим інформації щодо змін.
12. Делегування підлеглим інформації для оцінювання господарської та комерційної ситуації.

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору змінами.

Керівник може обрати один із таких стилів управління опором змінам:

1. Конкурентний стиль — базується на наполегливості, створенні своїх прав.
2. Стиль самоусунення — виявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і водночас прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами підприємства.

3. Стиль компромісу — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до управління змінами.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

1) знання для самооцінювання і вдосконалення особистості;

2) комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;

3) педагогічну компетентність, пов'язану з реалізацією функції вихователя підлеглих;

4) знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів для оцінювання міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації;

5) спроможність будувати ділові відносини;

6) здатність регулювати психологічний клімат.

Тактика поведінки менеджера під час впровадження змін повинна охоплювати:

- створення та передачу інформації (у разі опору, що заснований на відсутності або на невірній інформації та аналізі);

- залучення працівників до розроблення та прийняття рішень (у ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження);

- полегшення та підтримка (для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами);

- переговори (у ситуаціях, де хтось один явно програє від впровадження нововведень і де він має більше можливості чинити опір);

- кооптація (для специфічних ситуацій);

- маневрування (у ситуаціях, де приймається інша тактика);

- примус (необхідні швидкість і жорстке застосування влади).

Висновки. Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. Таким чином, управління змінами на вітчизняних підприємствах більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і переваг підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає

використання як бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства та виявлення його незадіяних резервів.

Література

1. Харрінгтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрінгтон ; под ред. В. В. Брагина. — М. : Изд-во «Стандарты и качество», 2008. — 192 с.

2. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. — М. : Изд-во «Альпина Паблишер», 2003. — 320 с.

3. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. В. Бауліна ; Міжнародний науково-технічний університет. — К., 2004. — 20 с.

4. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. Сер. : «Економічні науки». — Хмельницький, 2009. — № 6. — С. 7–11.

5. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. — 2010. — № 3. — С. 69–72.

6. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. — 2008. — № 4. — С. 354–361.

7. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». — Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. — С. 163–174.

8. Виссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми / Х. Виссема. — М. : ИНФРА-М 1996. — 420 с.

9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2000. — 367 с.