

ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ПОДОЛАННІ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ТА ГРУПОВОГО ОПОРУ ЗМІНАМ

Пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки використання працівників у подоланні індивідуального та групового опору змінам; визначені заходи щодо підготовки підґрунтя стратегічних змін в організації. Ключові слова: стратегічні зміни, транс-теоретична модель управління змінами, ситуаційне управління,

Предлагается соединения модели ситуационного управления с транс-теоретической моделью изменений поведения использования работников в преодолении индивидуального и группового сопротивления изменениям; определены мероприятия по подготовке основы стратегическим изменениям в организации. Ключевые слова: стратегические изменения, транс-теоретическая модель управления изменениями, ситуационное управление.

Offered connections of situational case frame with the trance-theoretical model of changes of conduct of the use of workers in overcoming of individual and group resistance changes; measures are certain for preparations of basis to the strategic changes in organization. Keywords: strategic changes, trance-theoretical case changes frame, situational management.

Посредственность обыкновенно осуждает все, что выше ее понимания.

/Фр. Ларошфуко/

Постановка проблеми. Необхідно розглянути людський фактор і готовність до змін при використанні персоналу організації в подоланні опору їм. Для вирішення завдання впровадження змін найбільше підходять дві моделі з області сучасної психології: транс-теоретична модель змін поведінки і модель ситуаційного управління.

Будь-які зміни в організації відбуваються на індивідуальному рівні. Її працівники повинні поступово міняти сформований у них набір переконань, звичок, стереотипів поведінки. Згідно із транс-теоретичною моделлю, процес зміни поведінки людини включає певний набір стадій.

Проте, останнім часом модель ситуаційного управління здобуває досить великої популярності серед керівників, що опікуються впровадженням систем менеджменту якості. В основі моделі лежить відсутність єдиного стилю керівництва людьми, однаково ефективного в будь-яких ситуаціях.

Принциповою особливістю ситуаційного управління є вимога до керівника порівнювати керуючі дії з рівнем готовності підлеглих до виконання покладених на них обов'язків і доручень. Ця готовність визначається сполученням двох факторів — *уміння й бажання* людей працювати. Третім варіантом є пропонуване сполучення обох моделей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наразі складним і не повністю вирішеним моментом в подоланні луддизму при впровадженні змін є залучення окремих осіб і груп з колективу підприємства,

де ці зміни впроваджуються для подолання опору їм. Потрібне опрацювання заходів і моделей спільної роботи як менеджерів, так і рядових працівників і виконавців в цьому процесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організаційних змін досліджували Дж. Коттер, Дж. О'Тул, Пфедфер і Саттон, П. Сенге, Д. Недлер, К. Левін, Л. Грейнер, П. Друкер, О. Лазорко, У. Дункан, М. Мескон, Д. Лайон тощо. Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки.

Метою статті є визначення заходів щодо підготовки підгрунтя стратегічним змінам в організації та опрацювання пропозицій щодо сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки персоналу.

Виклад основного матеріалу. Існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу організації в управлінні для здійснення змін (табл. 1):

Таблиця 1

Використання працівників в управлінні для впровадження змін

<i>№ з/п</i>	<i>Назва способу розподілу влади</i>	<i>Характеристика способу</i>
1.	Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих в прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів приймає участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
2.	Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
3.	Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій і їх здійснення

1. *розподіл повноважень* – це високий ступінь участі виконавців в прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. *однобічна дія* – передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. *делегування повноважень*. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести : можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у

підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

*Зміцнюй віру підлеглого
у важливість дорученої йому справи,
і він зробить неможливе можливим.*

/Р. Уотермен/

Розглянемо людський фактор і готовність до змін. Для вирішення завдання впровадження змін найбільше підходять дві моделі з області сучасної психології: *транс-теоретична модель змін поведження* і *модель ситуаційного управління*. Третім варіантом є сполучення обох моделей.

1. Транс-теоретична модель і стадії змін

Будь-які зміни в організації відбуваються на індивідуальному рівні. Її працівники повинні поступово міняти сформований у них набір переконань, звичок, стереотипів поведження. Згідно із транс-теоретичною моделлю, процес зміни поведження людини включає шість стадій:

1. передумання міркуванням щодо необхідності змін;
2. міркування;
3. підготовча стадія;
4. стадія активних дій;
5. підтримка й закріплення змін;
6. зміни, що вже здійснені.

Однак процес змін поведінки далеко не завжди є суворо лінійним. Багатьом людям властивий циклічний характер цього процесу, причому, судячи зі спостережень, найбільшого успіху домагаються ті з них, хто проходить окремі стадії змін багаторазово. Таким чином, якщо процес змін психології й поведження працівників організації укладається в схему, описувану розглянутою моделлю, то керівники, що управляють цим процесом, зобов'язані запастися терпінням.

Розглянемо складові моделі змін поведження більш детально по ітераціях.

Перша стадія — що *випереджає міркування про необхідність змін*. Людина, що перебуває на цій стадії, ще не усвідомлює необхідність змін, яка є очевидною для навколишніх. Якщо, наприклад, потрібно змінити ставлення до забезпечення якості, то ця стадія відповідає ситуації, коли вище керівництво компанії вже повністю усвідомило необхідність того, щоб кожний працівник ніс свою частку відповідальності за якість, але самі працівники таким розумінням ще не перейнялися.

Друга стадія — *стадія міркувань*, коли людина визнає існування проблеми, усвідомлює необхідність змін і починає міркувати про те, чому його справи йдуть не так, як потрібно, і що потрібно зробити для того, щоб вони йшли краще. Така ситуація характерна для випадку, коли працівники компанії усвідомлюють, що її конкурентоздатність стає вже не тією, що була колись, і починають замислюватися, чому вони не може більше випускати

настільки ж досконалу продукцію, як конкуренти, і що потрібно зробити, щоб виправити становище.

Третя стадія – *підготовка до змін*. На цій стадії увага людей перемикається з минулих проблем на пошук шляхів їх вирішення в майбутньому. Звичайно що на шляху до цієї стадії люди вже вживають ряд заходів, дотичних прийдешніх змін. Наприклад, вони можуть брати участь у різних освітніх і пізнавальних заходах, що відносяться до проблем, які вони мають намір вирішувати, і навіть вивчити деякі способи їх вирішення.

Четверта стадія – стадія активних дій, на якій люди зайняті опрацюванням нового стилю поведження. Ця стадія є самою відповідальною.

На ній може створитися неправильне уявлення про те, що зміни вже здійснені. На цій стадії керівники часто й помилково вважають, що подальша підтримка й заохочення людей, що виробляють новий стиль поведження, стають непотрібними. Але цей стиль ще не повністю укоренився, і будь-які, навіть дрібні й цілком звичайні невдачі здатні підштовхнути людей повернутися до старих звичок.

П'ята стадія. Для того щоб зміни пройшли успішно, після стадії активних дій потрібно досить тривала стадія підтримки й закріплення змін.

Якщо заново набуте поведження не підтримується й не заохочується навколишніми, люди схильні повертатися до старих звичок. На цій стадії потрібно проявляти наполегливість, завзятість і терпіння.

Шоста стадія. Кінцевою стадією є завершення змін, тобто досягнення того моменту, коли перетворення повністю закінчені, а старі погляди й відповідні їм стереотипи поведження повністю поступилися місцем новим, що стали звичними.

2. Модель ситуаційного управління

Залежно від можливих сполучень цих двох факторів у моделі ситуаційного управління прийнято виділяти чотири рівні готовності:

1). *Виконавець не здатний і не бажає виконувати свої обов'язки.* Іншими словами, у нього відсутній інтерес до дорученої роботи, і він не здатний її виконати. Відповідно до ситуаційної моделі керівник при роботі з такими виконавцями повинен удаватися до твердого, директивного стилю управління, чітко вказуючи кожному підлеглому, що, коли, де і як той повинен робити.

2). *Виконавець бажає й прагне виконати доручену роботу, але не має належної здатності для того, щоб працювати ефективно.* Для таких виконавців більше підходить м'який, співчутливий стиль управління, який сполучає розпорядження й накази із запрошенням виконавців до діалогу.

3). *Виконавець може вирішувати поставлені завдання, але не бажає працювати самостійно й чекає вказівок зверху, щоб виконати доручену роботу.* Для того щоб керувати такими виконавцями, потрібен стиль

управління, заснований на співробітництві з підлеглими, який передбачає їхню участь у прийнятті рішень.

4). *Виконавець здатний і бажає виконувати необхідну роботу самостійно.* В цьому випадку рекомендується стиль управління з делегуванням повноважень, при якому керівник тільки стежить за результатами роботи виконавців, які самостійно приймають оперативні рішення.

Пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки. Як відомо, відповідальність за якість традиційно розглядалася як один з функціональних обов'язків фірми, закріплена за відповідним підрозділом. У цьому зв'язку будь-які спроби розподілу цієї відповідальності усередині компанії, в якій вже є присутнім спеціальний підрозділ якості, зіштовхуються із двома проблемами.

По-перше, більшість працівників не володіють відповідними знаннями й навичками керування якістю. Цю проблему не можна вирішити приказним шляхом. Як треба з моделі ситуаційного керування, виконавці, що не володіють належною кваліфікацією для вирішення певних завдань, не здатні впоратися з ними без напрямної ролі керівництва.

По-друге, у працівників повинна бути присутнім мотивація до прийняттю відповідальності за якість. Звичайна більшість працівників орієнтовані насамперед на випуск певної кількості продукції, ніж на забезпечення її якості. Відповідно, вони повинні бути переконані в необхідності зміни пріоритетів з погляду її доцільності й корисності для компанії. Зазначені проблеми можуть бути ефективно вирішені при належному сполученні описаних вище моделей.

При цьому транс-теоретична модель змін дозволяє виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, які дії повинні почати керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні по вище зазначених шістьох стадіях. Розглянемо їх.

1. Керування на стадії, що передує міркуванням.

На цій стадії виконавці ще не усвідомили необхідність змін, що вимагаються, а відповідно й у навчанні не зацікавлені.

2. Керування на стадії міркувань.

Для того щоб процес осмислення працівниками необхідності змін і шляхів їх досягнення протікав успішніше, повинне бути забезпечене ефективне спілкування підлеглих з керівниками. Адже наявність ефективних комунікаційних зв'язків між всіма сторонами критично важливо для всіх аспектів застосування моделі ситуаційного управління.

3. Керування на підготовчій стадії.

Коли виконавці переходять на наступну, підготовчу стадію, їх увага перемикається на вирішення виниклих у минулому проблем. Особливістю цієї стадії є те, що виконавці можуть привселюдно оголосити про свої наміри, наприклад, про бажання переорієнтуватися в роботі з кількості на

якість. До цього часу такі працівники вже зробили ряд кроків у напрямку до необхідних змін свого поведіння.

4. Керування на стадії активних дій.

На цій стадії відбувається переорієнтація працівників з кількості на забезпечення якості продукції. У поведінні виконавців відбуваються очевидні зміни, вони стають досить зацікавленими в якісних виробках. Обсяги виробництва перестають бути головною метою.

5. Керування на стадії підтримки й закріплення змін.

На цій стадії співробітники мають у своєму розпорядженні потрібну кваліфікацію для виконання нових завдань, достатню мотивацію й бажання працювати по-новому. Відповідно, робота йде, як правило, без особливих проблем. Але окремі помилки й невдачі на цій стадії також неминучі, і тому підтримка з боку керівництва іноді виявляється необхідною.

6. Керування на стадії змін, що вже здійснені.

Ця стадія настає, коли всі необхідні зміни повністю завершені, старі методи роботи замінені новими, якість стала головною турботою виконавців, увійшла в них у звичку, співробітники володіють всіма необхідними знаннями й навичками, готові повністю відповідати за якість своєї роботи, не мають потреби в постійному нагляді з боку й готові працювати автономно.

Висновки. Запропонуємо заходи для підготовки підгрунтя стратегічним змінам в організації:

- Аналіз природи змін.
- Створення атмосфери підтримки.
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень.
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Отже, керівники можуть використати стиль управління з делегуванням повноважень, при якому вони заохочують незалежність підлеглих і їхню готовність ризикувати, забезпечують їх необхідними ресурсами, відстежують результати їхньої роботи, завжди готові прислухатися до думки працівників.

Разом з тим завершення змін не означає, що керівники можуть самоусунутися й спочивати на лаврах. У працівників може спостерігатися регрес в ефективності їхньої роботи й у ставленні до справи, породжений серією незвичайно великої кількості дефектів, помилок або просто нудьгою. Часом під впливом перерахованих факторів або у зв'язку з недосконалістю системи винагород повернення до попередніх стадій може здатися працівникам більше вигідним. Керівники зобов'язані вчасно виявляти ознаки подібного регресу й вчасно втручатися, відповідним чином змінюючи стиль управління. Цей стиль повинен постійно відповідати поточному рівню готовності виконавців, а не залишатися незмінним в припущенні, що досягнутий рівень готовності залишається постійним.

Серед тих, хто обережно сприймає позицію луддистів щодо сучасної технології і руйнування усталених організаційних структур, саме Кевін Робіне і Френк Вебстер найбільш ясно розшифрували цей зв'язок. Вони вважають, що сучасний луддизм, з одного боку, вимагає відмовитися від покори диктату політекономії, в якій економічні інтереси підпорядковують собі повсякденний спосіб життя, працю й майстерність людей. З іншого боку, визнаючи, що луддистський опір був спрямований не проти машин, а проти соціальних відносин, які уособлюються ними, вони наполягають, що луддизм є певний спосіб бачення, “критика розвитку, котрий внаслідок того, що він являє собою просту сукупність технічних змін, здається нестримним і незаперечним”. З цього виходить необхідність подальших соціально-психологічних досліджень проблеми опору змінам і опрацювання різних моделей співпраці вищого керівництва і рядових виконавців у вирішенні цієї проблеми.

Пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки. При цьому транс-теоретична модель змін дозволяє виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, які дії повинні почати керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні по вище зазначених шістьох стадіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бушуев С. Д., Морозов В. В.* Динамическое лидерство в управлении проектами: [Текст] Монография / – 2-е изд. – К.: Укр. асоціація управління проектами, 2000.
2. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. [Текст] – М.: Новости. – 1993.
3. *Лайон Д.* Інформаційне суспільство: проблеми та ілюзії [Текст] //Сучасна зарубіжна соціальна філософія. - К., 1996. - С.362-380.
4. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І.* Менеджмент підприємницької діяльності. [Текст] Книга перша: Організація бізнесу. Навч. посібник для студ. економ. Вузів. Друге вид. перер. і доп. / За ред. Л. І. Скібіцької. – К.: Кондор, 2011.
5. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В.О.* Менеджмент підприємницької діяльності. [Текст] Книга третя: Соціально-психологічні аспекти. Навч. посібник для студ. економ. вузів / За ред. Л. І. Скібіцької. – К.: Кондор, 2011.
6. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент: [Текст] Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
7. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: [Текст] Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006.