

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Дана стаття присвячена питанням управління організаційними змінами на підприємствах з урахуванням людського фактора. Ключові слова: підприємство, організаційні зміни, працівники.

Данная статья посвящена вопросам управления организационными изменениями на предприятиях с учетом человеческого фактора. Ключевые слова: предприятие, организационные изменения, персонал.

This article is devoted to management of organizational changes in the business, taking into account the human factor. Keywords: enterprise, organizational changes, employees

Постановка проблеми. На сьогоднішній день особливе місце займає питання управління процесами організаційних змін на підприємствах будь-якої галузі. Підприємствам вкрай важливо швидко адаптуватися до змін, які відбуваються у нашому суспільстві та впливають на їх функціонування. Застосування нових ефективних методик управління організаційними змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємства, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Левіна К., Грейнера Л.Е. [3], Бергера Л., Осовської Г.В. [1], Брукінга С., Віханського О., Дональдсона Дж., Друкера П., Єрмошенка М.М., Катела Р., Хміль Ф. [2], Кондратьєва М.Д., Котлера Ф., Куліка В.А., Мазура І.І., Панченка Є.Г. та ін.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Як переконує практика, теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах України недостатньо досліджені, в існуючих моделях управління організаційними змінами недостатньо враховуються людські ресурси підприємства. Відсутня досконала загальна методика управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми опору змінам з боку працівників на підприємстві.

Мета та задачі статті. Метою статті є вивчення чинників, які ускладнюють процес організаційних змін та розглянути способи залучення працівників у здійснення організаційних змін. Досягнення зазначеної мети передбачає необхідність виконання таких завдань:

- визначити та проаналізувати основні чинники, які ускладнюють організаційні зміни на підприємстві;
- дослідити причини опору змінам на підприємствах;

• розглянути способи залучення працівників у здійснення організаційних змін.

Викладення основного матеріалу. Ефективне управління організаційними змінами — одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних змін вирішують багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та прийняти комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва.

Організаційна стабільність, консерватизм, рутинність і перешкоди в реалізації будь-яких нововведень є найскладнішими проблемами організації управління. Чинники, які ускладнюють організаційні зміни, поділяють на три основні групи.

1. Чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін. Працівник, якого стосується пропоноване нововведення, погодиться з ним, якщо усвідомлюватиме, що вигоди (соціально-психологічні, економічні і т. д.), забезпечені сприйняттям ($B_{\text{при}}$), плюс невигоди, зумовлені неприйняттям ($H_{\text{неп}}$), більші за вигоди, забезпечені несприйняттям ($B_{\text{неп}}$), плюс невигоди, зумовлені сприйняттям ($H_{\text{при}}$):

$$(B_{\text{при}} + H_{\text{неп}}) > (B_{\text{неп}} + H_{\text{при}}).$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невигоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнучим компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату.

Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними.

У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи:

1.Інноватори. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї.

2.Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів.

3.Працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників.

4.Працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників.

5. Працівники із загальмованим сприйняттям. Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін. Відносна вигідність організаційних змін — це ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації. Сумісність організаційних змін (узгодженість, придатність) — це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками. Складність організаційних змін — це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них [2, ст. 178].

Ставлення людей до процесу організаційних змін і їхні вчинки можна проілюструвати схемою.

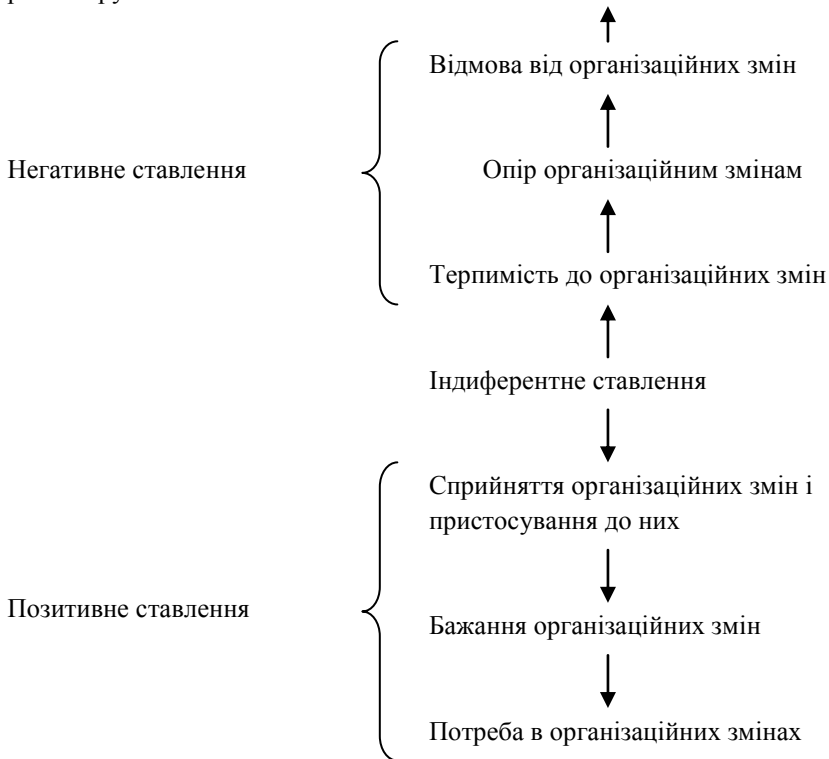


Рис. 1 Модель сприйняття організаційних змін [2, ст. 181]

2. Чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування й реалізації організаційних змін. Майже кожне нововведення

породжує у працівників невпевненість, побоювання й острах, оскільки неможливо передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін. Необхідно роз'яснювати співробітникам, що запропоновані організаційні зміни є об'єктивно зумовленими, а через те й неминучими.

3. Чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників, спричинені недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

Інколи перепони є свідченням помилок в обґрунтуванні та здійсненні ідеї, аналіз яких дає змогу оптимізувати подальшу роботу [2, ст. 181].

Ефективне управління організаційними змінами полягає в об'єктивному оцінюванні всіх обставин, які супроводжують процес змін, у постійній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує ними, у створенні реальних вигод для працівників, яких стосуються такі зміни.

Залучення працівників у здійснення організаційних змін може здійснюватися наступними способами.

1. Розподіл повноважень. Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. В деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми.

2. Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна [1, ст. 634].

3. Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій і їх здійснення.

4. Подолання опору змінам.

Опір змінам пов'язаний з порушенням наступності структури і влади, тривогою, що виявляється в неконструктивній реакції персоналу у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну погрозу, у тому числі втрати контролю [4, с.94].

Дослідження різних підходів до аналізу причин опору організаційним змінам дозволяє встановити найістотніші з них: це невизначеність наслідків змін, загрози реалізації потреб співробітників (заробітна плата, безпека, статус), невпевненість у необхідності прийняття рішень про проведення змін, відсутність релевантної інформації про обґрунтованість і ходу змін, відчуття несправедливості.

Управління опором персоналу при проведенні змін повинно ґрунтуватися на наступних принципах: постійний стан готовності до рішучих дій і змін; наявність принципів роботи команди на рівні вищого керівництва; підбір працівників, які вміють розробити стратегії і довести до решти працівників необхідність змін; делегування повноважень на всіх рівнях ієрархії підприємства; розвиток корпоративної культури, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін.

Необхідними передумовами для проведення змін є розробка етапів процесу управління опором персоналу в певній послідовності; створення умов для розвитку лідерства як рушійної сили процесу управління опором. Методам подолання опору змінам присвячені численні дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців. Дослідження та аналіз успішних трансформацій дозволило розробити певні заходи щодо реалізації процесу управління опором: усвідомлення керівництвом терміновості та необхідності змін; пошук і об'єднання в одну команду людей з достатніми повноваженнями і можливостями для того, щоб провести підприємство через процес змін, навчання та надання інформації; стимулювання в обмін на підтримку; надання допомоги при адаптації до нововведень; кадрові перестановки і призначення; приховані і явні заходи примусу; закріплення нових підходів в організаційній культурі підприємства.

Кожний з перерахованих заходів передбачає численні дії, виконання яких приведе до поставленої мети. Найбільш успішні ініціатори змін використовували стратегію донесення до персоналу наслідків потенційної кризи підприємства. Ще одним досить ефективним методом підвищення рівня розуміння необхідності і терміновості організаційних змін є запрошення консультантів, які могли б допомогти з визначенням основних проблем та їх наслідків для підприємства. Подальше чесне обговорення таких проблем допомагає донести необхідність рішучих дій до менеджерів всіх рівнів підприємства, що грає домінуючу роль для успішної реалізації змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, будь-яка спроба здійснити організаційні зміни (злиття або приєднання компаній, реорганізація, відкриття філіальної мережі, освоєння нового напрямку і т.д.) наштовхуються на інтереси людей, а це неминуче пов'язане з явним або неявним проявом емоцій і амбіцій. При

проведенні організаційних змін необхідно враховувати реакцію персоналу. Бажаний підхід - залучення співробітників до участі в проекті і їх стимулювання.

Реалізація проектів в галузі управління змінами повинна враховувати людський фактор, емоційні та поведінкові аспекти організаційних перетворень.

Доцільним є подальше вивчення та дослідження питання поведінки працівників в процесі проведення організаційних змін на підприємстві. Також потрібне дослідження стимулювання зацікавленості в організаційних змінах та використання участі робітників в управлінні для здійснення змін .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту, третє видання [Текст]: Підручник. - К.: "Кондор", 2006. - 664 с.
- 2.Хміль Ф. І. Основи менеджменту [Текст]: Підручник. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
- 3.Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст]/ Грейнер Л. Е. // Вести-2002- №4. с. 76-94.
- 4.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент [Текст]: Підручник - К.: Академвидав, 2007. - 472с.