

СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© *Стеців С.Р., 2011*

Розглянуто основні підходи до управління змінами на підприємстві. Проаналізовано та уточнено поняття “управління змінами”. Сформульовано та охарактеризовано етапи управління змінами, а також узагальнено умови ефективності цього процесу. Схематично зображено управління змінами як процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що передбачає виконання таких дій: ініціювання змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Ключові слова: зміни, управління змінами, команда управління змінами, ефективність змін.

THE ESSENCE AND STAGES OF CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

© *Stetsiv S., 2011*

The main approaches in the research of enterprise change management are considered. The concept of “change management” is analyzed and specified. The stages of change management are formulated and characterized, as well as the conditions of effective change management are generalized. The change management is schematically depicted as the process which is caused by a pressure of factors of external and internal environment and consists of initiation of changes, planning, organizing, and the formation of motivating system of changes, controlling, regulation of changes and their final implementation.

Key words: changes, change management, change management team, efficiency of changes.

Постановка проблеми. Основним завданням підприємства є отримання прибутку, максимально ефективного використання ресурсів з найменшими затратами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, дослідники як в теорії, так і в прикладному аспекті наголошують на необхідності здійснення планових або й постійних змін на підприємстві як основного компонента його розвитку. Слід наголосити на відсутності єдності щодо ідентифікації поняття “управління змінами”. Це зумовлює аналізування ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення етапів цього процесу, їх деталізацію, визначення основних чинників, що зумовлюють впровадження змін на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У підприємництві термін “зміни” може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін “зміни” характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарата, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом.

В енциклопедичному довіднику з сучасного управління визначено поняття “управління” як процес досягнення поставлених цілей шляхом використання праці людей, що складається з елементів: здатності ставити цілі та вироблення маршруту просування до них, організування, керівництва, мистецтва спілкування з людьми, виконання [1, с.І–І–69]. Х. Рамперсад характеризує

поняття “управління змінами” як процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об’єкта змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – перевірка результатів реалізації змін, а координування – впровадження перевірених змін [2, с. 303, 304]. На думку науковця, зміни на підприємстві нерозривно пов’язані із запровадженням системи збалансованих показників. Загальним змінам передують групові та індивідуальні зміни, що реалізуються на основі навчання. Дослідник вводить інтегральну модель, яка може бути основою для впровадження стійких та довготермінових змін та управління ними. Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [3, с. 287–292].

Триетапна модель управління змінами К. Левіна стала своєрідним фундаментом для подальших досліджень науковців у сфері управління змінами [4]. Модель складається з:

1. Розмороження (оцінити ситуацію; збільшити дієві сили; зменшити опір) на основі використання аналізу силового поля.
2. Рух – здійснення бажаного типу перетворень (заохочення працівників; вироблення нових вимог; реалізація змін).
3. Замороження (інституціалізація змін; винагорода за бажаний результат).

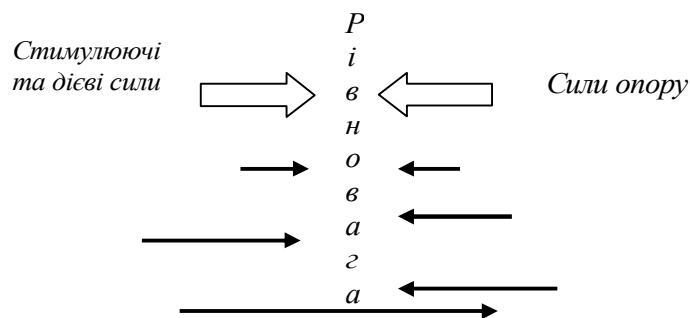


Рис. 1. Схематичне зображення теорії силового поля [5]

На рис. 1 довжина стрілки відображає рівень сили. Рівновага = Стимулюючі та дієві сили + Сили опору. З метою підвищення ефективності управління змінами необхідно змістити ситуацію з положення рівноваги в бік зменшення сил опору.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури характеризують управління як процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об’єднані зв’язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Керівництво розглядається як самостійна діяльність з метою впливу на конкретних працівників та групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямі досягнення цілей [6].

Ларрі Грейнер розробив модель успішного управління змінами, який зобразив як процес, що містить 6 етапів:

1. Тиск і спонування (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);
2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);
3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації “згори донизу” за умов зворотного зв’язку);
4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов’язання щодо виконання нового курсу;
5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);
6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [7].

Г.В. Осовська, О.А.Осовський щодо характеристики управління змінами дотримується позиції 6-етапної моделі Л.Е. Грейнера. Процес управління розглядають як послідовність функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення [8, с. 221, 223; 632, 634]. В.В. Стадник, М.А. Йохна розглядають управління як вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей. Управління змінами, на думку науковців – послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання. Наголошено на розширенні повноважень керівників нижчих рівнів управління та залученні значної кількості працівників до управління в процесі запровадження змін [9, с.18–21; 261].

Джон Коттер визначив процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

1) Визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізування ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін підприємства; 2) формування впливової команди реформаторів; 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників; 4) розповсюдження нового бачення на підприємстві; 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників; 6) планування та досягнення перших результатів; 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень; 8) інституціалізація нових підходів [10]. Ця модель є простою у розумінні, проте має такі недоліки: як тільки розпочато процес, доволі складно змінити його напрямок. Крім цього, у моделі, побудованій “згори донизу”, не враховано важливості зворотного зв'язку.

П.М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс та інші науковці зазначають, що процес управління змінами містить етапи: постановка задач та формулювання цілей змін; створення програми змін та інвестування в неї; формування ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін; експериментальне впровадження змін; впровадження та підтримка змін. Основна рухома сила змін – стратегія, орієнтована на навчання [11, с. 39–60]. Слід зауважити, що таке розуміння процесу управління змінами є найповнішим та сучасним з огляду на теперішні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються на підприємстві.

Нарешті, П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей (МВО) і самоконтролю, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування. Управління на основі цілей є передумовою функціонування комунікацій, визначення працівниками своєї ролі у впровадженні змін та виявлення розходжень між думками керівника та підлеглих з приводу необхідності конкретних змін [12, с. 9, 126]. На думку науковця, управління змінами – це процес, що містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин [13].

Постановка цілей. Цілями статті є: уточнити поняття “управління змінами”, сформулювати та деталізувати етапи управління змінами, а також узагальнити умови ефективності цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Поняття “управління змінами” доцільно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме:

§ процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом;

§ системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки);

§ ситуаційний підхід підкреслює значення “ситуаційного мислення”. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них. Мескон, Альберт, Хедоурі характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів: 1. Розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін. 2. Вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції чи методики (щодо конкретної ситуації). 3. Визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора стосовно інших. 4. Вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин [6].

§ поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль. Найповніше поведінку в команді, а саме управлінські ролі розглянув Г. Мінцберг, що виділив 10 таких ролей. Дослідник визначає роль як сформований набір типів поведінки, притаманних певній функції чи посаді [14].

Також доцільно звернути увагу й на інші підходи до управління змінами, а саме:

- контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві;
- міждисциплінарний підхід визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук;
- компетентнісний підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін;
- адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища [15].

Зауважимо, що більшість науковців, що спеціалізуються у сфері управління та безпосередньо управління змінами, досліджують це поняття з позицій процесного підходу. Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження. Схематично процес управління змінами на підприємстві зображено на рис.у 2.

Стимулювальна дія чинників зовнішнього (економічні, технологічні, політичні та соціальні) та внутрішнього середовища ініціює проведення змін. Ініціювання доцільно проводити у формі зібрань з метою формулювання основних проблем та визначення напряму руху підприємства загалом, та конкретних відділів зокрема, а також аналізування сильних та слабких позицій підприємства, показників його загального стану. На основі чіткого аналізу відповідностей між умовами зовнішнього середовища та характеристиками внутрішнього стану підприємства стає можливим визначення необхідного виду змін (поступових, радикальних та ін.). Наступним етапом процесу управління змінами є планування змін.

Розроблена програма змін визначена як ключовий елемент у їх плануванні. Сформульовані чіткі кінцеві показники є своєрідними орієнтирами, на які скеровано підприємство. Інструменти впровадження змін передбачають застосування методик чи технологій у різних сферах діяльності, що виправдали себе з практичного боку (наприклад, система тотального управління якістю, система точно-в-час та ін.), або ж зовсім нових методик. Моделюванням результатів впровадження змін можна проаналізувати усі переваги та недоліки процесу, додаткові можливості та ризики підприємства, важливість та вплив змін на усі аспекти діяльності (зовнішні та внутрішньо-організаційні), що, своєю чергою, дасть змогу відкоригувати програму змін та підвищить готовність керівництва до будь-яких відхилень. Виникнення опору змінам є невід’ємним елементом у їх впровадженні, що підкреслює необхідність дослідження причин опору змінам, а також розроблення ефективних методів його подолання.

Запропоновано створення команди управління змінами як найважливішого завдання на етапі організування змін. Характеризуючи команду управління змінами, доречно зауважити, що кількість її учасників буде варіювати відповідно до масштабів змін та обсягів робіт, що необхідно виконати. Серед членів команди обов'язково повинні бути представники керівництва вищого рівня, працівники, що користуються повагою серед співробітників, а також працівники різного віку та з різним рівнем досвіду роботи та ін. з метою активізації генерування ідей. Основними завданнями команди є загальне керівництво процесом впровадження змін, контролювання наявності та ефективності використання ресурсів, демонстрування підтримки змін. Основна умова ефективності роботи команди управління змінами – єдність членів команди стосовно бачення майбутнього.

Підтримання змін може бути забезпечене шляхом розроблення ефективного процесу комунікацій, організування своєчасного інформування про хід виконання поточних завдань, залучення у процес впровадження змін більшого кола працівників, удосконалення корпоративної культури підприємства. Розподіл та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів потрібно реалізувати, враховуючи пріоритетність впроваджуваних змін, якщо таких є декілька.

Переоцінити значення потреби в удосконаленні комунікаційних каналів важко, адже це основні засоби налагодження контактів між усіма відділами у найрізноманітніших сферах діяльності підприємства. Це спонукає керівництво підприємства застосовувати все новіші технології, що значно підвищують ефективність комунікаційних процесів, знижують фінансові та часові витрати на передавання інформації, що безпосередньо відображається на показниках діяльності.

На етапі мотивування змін важливим є створення позитивного мікроклімату на підприємстві, що реалізується шляхом удосконалення корпоративної культури (цінності, традиції тощо), організування різноманітних вечорів та святкових подій, визнання заслуг як груп, так і окремих працівників тощо. Підтримання неформальних зв'язків між працівниками дає змогу:

- підвищувати ефективність щоденної виробничої діяльності;
- формувати відчуття лояльності працівників до змін;
- коригувати рішення відповідно до рекомендацій та порад працівників за допомогою зворотного зв'язку.

Безперечно, основою мотивування є винагорода за поточні результати на шляху до досягнення сформованих загальних цілей змін та застосування доцільних підходів щодо мотивування працівників відповідно до специфіки виконуваної роботи. Контролювання доцільно здійснювати детально відносно кожного з визначених етапів управління змінами.

Доречно зауважити, що з метою підвищення ефективності управління змінами необхідно здійснювати як завершальний, попередній та поточний контроль, так і централізований та децентралізований види контролю. Для прикладу, на етапі планування централізований контроль охоплює набір правил, стандартів, політики змін та інструментів їх впровадження; на етапі планування – це формування корпоративної культури. Усунення виявлених недоліків здійснюється за допомогою регулювання змін на основі використання зворотного зв'язку.

Завершальне впровадження змін передбачає здійснення запланованих змін у повному обсязі; продовження збирання та аналізування інформації з метою коригування процесу управління змінами; обговорення поточного стану процесу впровадження змін на всіх рівнях та його документування; закріплення нових методів виконання завдань та інструментів впровадження змін; дослідження та визначення майбутніх дій підприємства у найближчому часі.

Як бачимо, умовою ефективного управління змінами є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати. Узагальнено умови ефективності управління змінами можна подати так:

- § Створення умов, за яких в персоналу виникає бажання реалізувати зміни і вчитись;
- § Усвідомлення працівниками необхідності змін;
- § Бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- § Врахування факторів оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб [1, с. I-7; I-9].

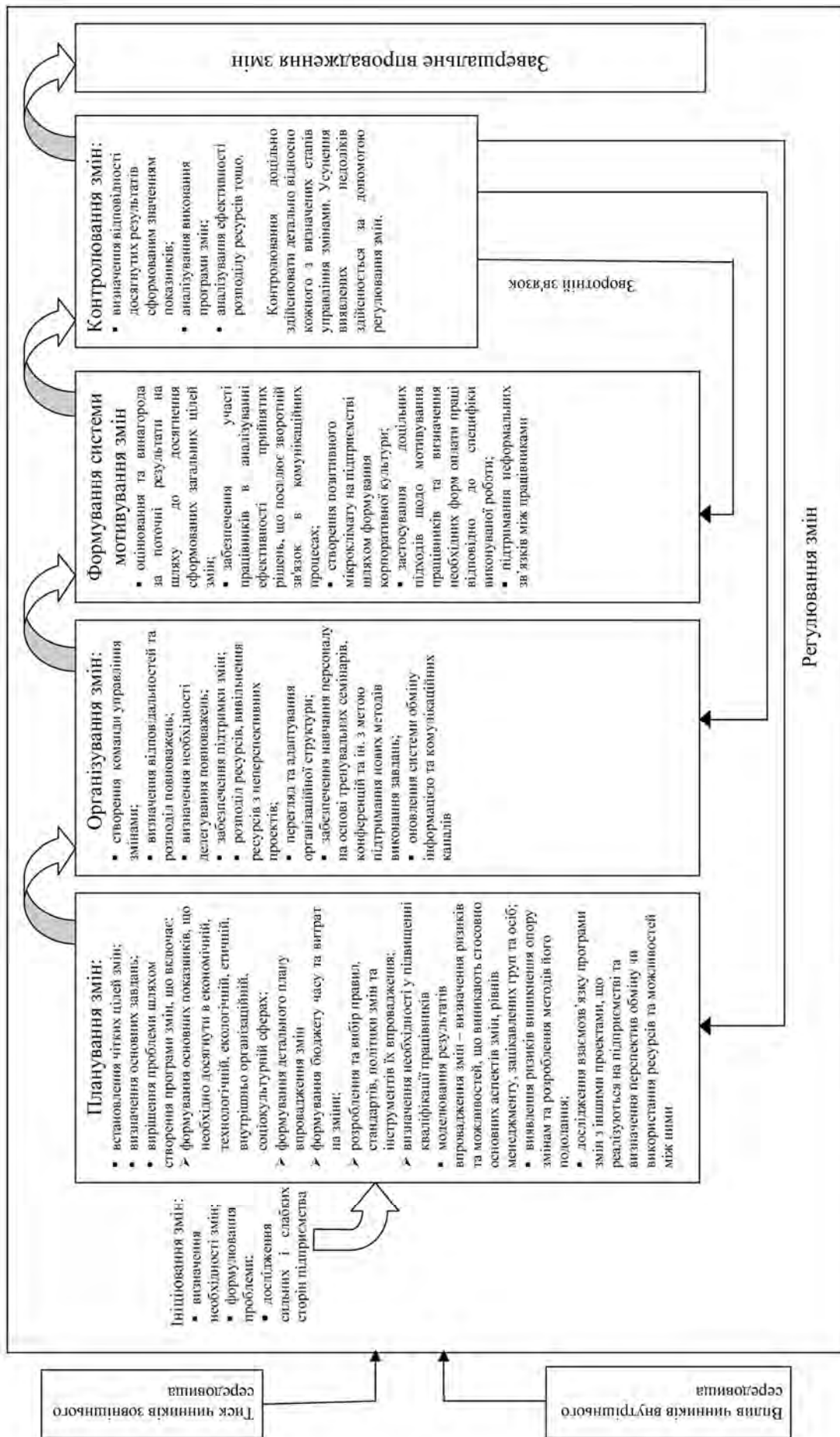


Рис. 2. Схема процесу управління змінами на підприємстві

Примітка: розроблено автором на підставі літературних джерел [2; 4-6; 10-14].

Отже, реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливе без формування так званої команди управління змінами, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідальний за конкретне завдання. Такий підхід є важливим саме з позицій управління змінами, адже формується група професіоналів, що безпосередньо зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Тому при запровадженні командного підходу потрібно брати до уваги методи управління груповою діяльністю та враховувати етап розвитку групи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті на підставі аналізування останніх досліджень і публікацій запропоновано визначення поняття “управління змінами”, розроблено схему процесу управління змінами на підприємстві, охарактеризовано кожен етап процесу. Подальші дослідження необхідно зосередити на особливостях формування команд управління змінами, визначенні ролей їх учасників, значенні управління змінами в найрізноманітніших аспектах, а також обґрунтувати запровадження конкретних видів змін в процесі життєвого циклу підприємства.

1. *Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпущина, Б.З. Мильнера. — М.: “Издательство”, 1997. — 584 с.* 2. *Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.].— М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.* 3. *Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. — Житомир: ЖДТУ, 2010. — №2(52). — С. 287–291.* 4. *Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". The Encyclopedia of Informal Education, June 2001. [Електрон. ресурс]. — Доступний з www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.* 5. <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/klevin-analiz-silovogo-polja.html>. 6. *Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклін. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Издательство “Дело”, 1997. — 704с.* 7. *Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).* 8. *Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. — К.: “Кондор”, 2006. — 664 с.* 9. *Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К. : Вид-во "Академвидав", 2007. — 472с* 10. *Kotter J. P. Leading Change/ Harvard Business Press, 1st edition, 1996. — 208 pages [Електрон. ресурс]. — Доступний з <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps.aspx>* 11. *Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. Б., Рот Дж., Сміт Б. Дж., Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. — М.: ЗАО “Олимп – Бизнес”, 2003. — 624 с.* 12. *Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. О.Л. Пелявского / Под ред. Т.А. Гуреш — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил.* 13. *Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ.: пер с. англ. / П. Ф. Друкер. — М.: Вильямс, 2007. — 272с.* 14. <http://www.provenmodels.com/88/ten-managerial-roles/henry-mintzberg/> 15. *Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // "Економіка. Менеджмент. Підприємництво". Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. — Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. — № 22 (II). — С. 152–158.*