

УДК 35:519.254

Д. В. НАЙПАК

ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Побудовано алгоритм управління організаційними змінами. Досліджено особливості управління організаційними змінами на відповідних етапах запропонованого алгоритму. Визначено інструменти управління організаційними змінами.

Ключові слова: управління організаційними змінами, стратегія “хошин канрі”, “кайзен”, структура, ієрархія, процеси, лідерство, персонал.

The algorithm of management organizational changes is built. The features of organizational changes management at the respective stages of the proposed algorithm are examined. Instruments of management organizational change are determined.

Key words: organizational change management, strategy “hoshyn kanri”, “kayzen”, structure, hierarchy, processes, leadership, staff.

Сучасний стан і подальший розвиток економіки України зумовлюють необхідність пошуку шляхів створення конкурентоспроможного промислового комплексу. В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на світовому ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем менеджменту зовнішнє середовище постійно змінюється, ставлячи все складніші умови для діяльності підприємств. Однією з найважливіших характеристик сучасного економічного простору є його висока динаміка, що вимагає від сучасних підприємств розвивати таку ключову компетенцію, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Отже, управління організаційними змінами як напрям сучасного менеджменту виступає стійкою конкурентною перевагою для суб'єктів господарювання. Використання ефективних інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але й реалізовувати концепцію постійного вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Метою дослідження є визначення управління організаційними змінами як процесу та його декомпозиція на етапи здійснення змін. Об'єктом дослідження є процес організаційних змін. Предметом дослідження є детермінація управління організаційними змінами з позиції методології процесного підходу.

Процесуальні теорії представлені дослідженнями А. Арменакіса, А. Джадсона, Т. Галпіна, К. Левіна, Дж. Котера, С. Хайнінгса та ін. Для відображення сутності даних теорій доцільно подати їх у вигляді послідовності процесів, що відбивають ключові етапи здійснення змін: підготовка, безпосереднє проведення та інституалізація змін (рис. 1).

На сьогоднішній день особливістю проведення змін є їхня циклічність, адже в умовах високодинамічного зовнішнього середовища необхідність проведення змін є не одноразовим актом, а постійною необхідністю, що дає можливість розглядати даний процес з точки зору алгоритму – постійно повторюваного процесу. Один із підходів до розуміння процесу здійснення організаційних змін був запропонований Едом Мейх'ю. В його розумінні ключовими є такі аспекти здійснення організаційних змін: системне мислення, діагностика змін і оцінка можливого опору, планування змін, управління змінами і запровадження змін. Безпосередньо як процес Мейх'ю розглядав планування змін у такій послідовності дій: визначення непереборної причини здійснення організаційних змін; оцінка готовності, здатності та згоди до організаційних змін; визначення однозначного і досяжного майбутнього; проведення змін; впевненість у прийнятті змін [5].

Підсумовуючи вищенаведені процесуальні теорії, враховуючи класифікацію видів організаційних змін, а також беручи до уваги запропоновані визначення організаційних змін та управління ними [3], розробимо алгоритм проведення організаційних змін на підприємстві (рис. 2).

Відповідно до рис. 2 в наведеному алгоритмі етап підготовки до змін відбивається стадіями 1 – 4, здійснення змін – стадією 4, а етап інституалізації – стадіями 5 та 6. Зупинімося докладніше на кожній стадії.

Стадія 1. Здійснення організаційних змін повинне розпочатися з визначення необхідності в них та неможливості їхнього уникнення, оскільки персонал за наявності найменшої можливості залишитися в поточному стані буде максимально опиратися проведенню організаційних змін. Причини здійснення організаційних змін можуть бути як екзогенними, так і ендогенними, відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо організаційні зміни є вимушеними, спонтанними – тобто їхнє проведення зумовлене гострою необхідністю, – на даній стадії обґрунтування причин їхнього здійснення не є обов'язковим. Крім того, друга стадія зводиться до мінімуму або взагалі нівелюється – бажаний стан набуває вигляду вирішеної проблеми. Інша ситуація складається в разі проведення спланованих, спровокованих та ініціативних змін. У цьому варіанті необхідно чітко визначити та обґрунтувати причину змін, адже найчастіше загальне усвідомлення необхідності вдосконалення серед працівників існує, а його конкретизація у вигляді плану змін відсутня. Визначення локалізації змін необхідне в тому разі, коли їхнє здійснення торкається не всього підприємства в цілому, а його окремої підсистеми.

Особливу увагу варто зосередити на глибині здійснення змін, де найкращим підходом є застосування так званого “айсбергу” відповідно до підходу Г. Мак-Ліна в поєднанні з “системним мисленням” Е. Мейх'ю [5; 10]. Узагальнення цих підходів з позиції автора надано на рис. 3.

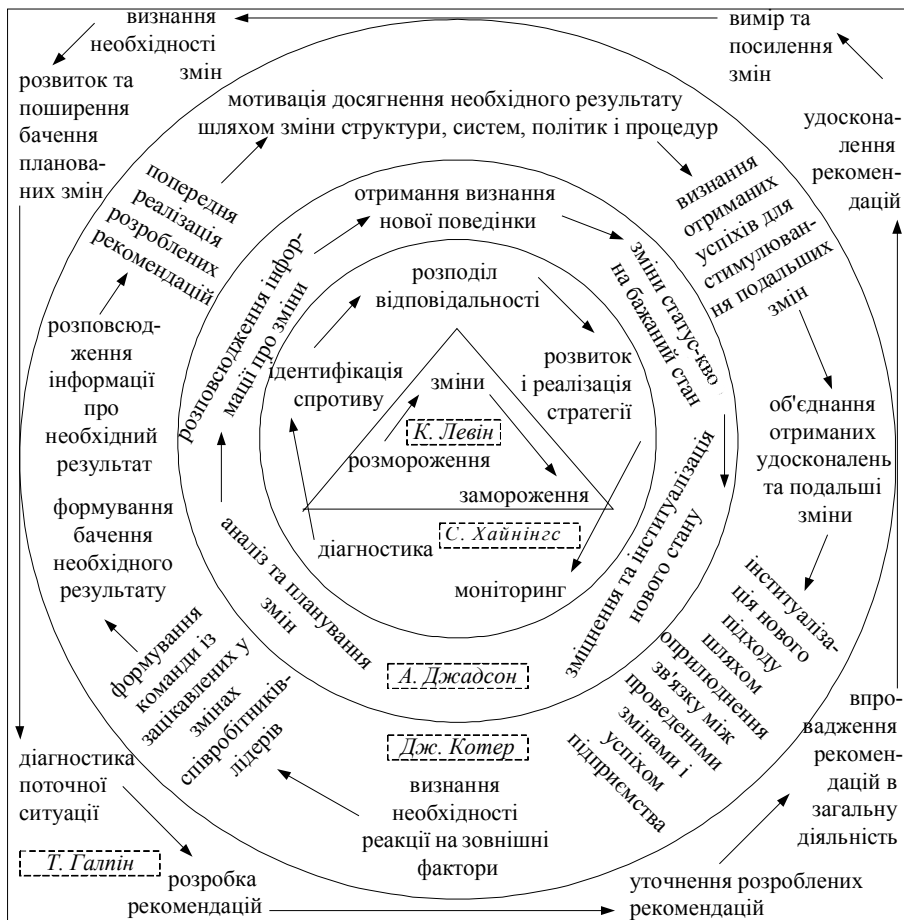


Рис. 1. Процесуальні теорії змін (побудовано на основі [6–9])

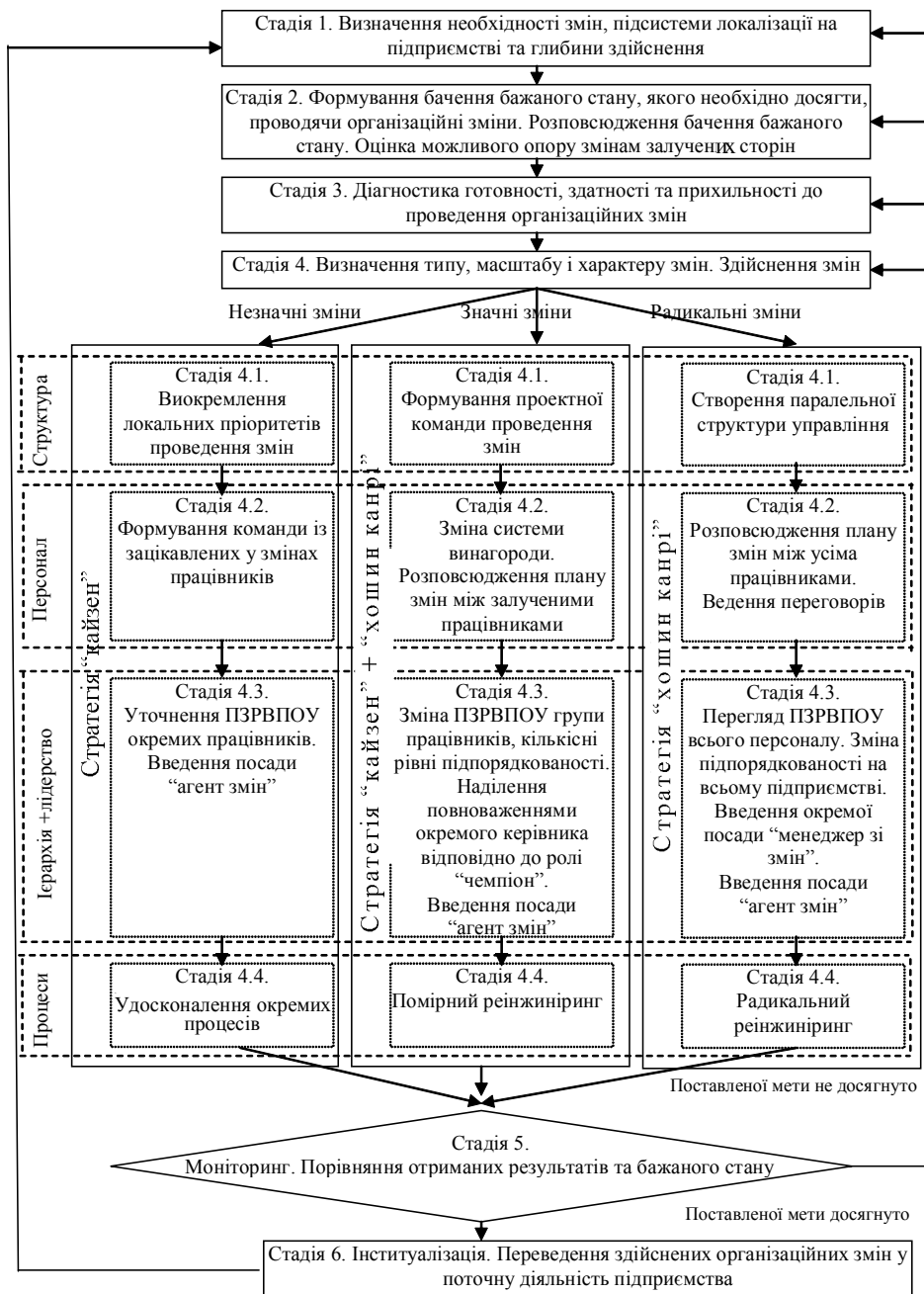


Рис. 2. Алгоритм проведення організаційних змін: ПЗРВПОУ – підзвітність, зміст роботи, відповідальність, повноваження та образ успіху

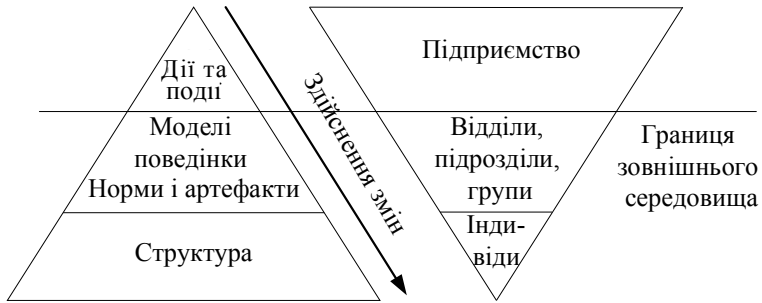


Рис. 3. Підхід до визначення глибини здійснення змін

Як видно з рис. 3, у зовнішньому середовищі підприємство виступає окремим суб'єктом господарювання, і зміни, які проводяться в ньому, оцінюються на основі тих дій, що ним проводяться. Перший трикутник віддзеркалює характеристики, які змінюються під впливом організаційних змін, а другий трикутник представляє підприємство за його рівнями.

Якщо підприємство на даному рівні демонструє проведення організаційних змін, не торкаючись діяльності підрозділів та роботи окремих працівників, ці зміни варто вважати поверховими та формальними. Глибші організаційні зміни торкаються окремих підрозділів підприємства та відбиваються у зміні моделей поведінки, норм та артефактів. Глибинні зміни відбиваються у трансформації структури, під якою в даному разі розуміється сутність сфери локалізації змін або причини змін. Особливістю цього підходу є те, що в ході просування у проведенні змін складність і ефективність їхнього проведення та опір персоналу збільшуються.

Перша стадія є основою для успішного проведення організаційних змін, тому недооцінка важливості її ретельної підготовки значно знижує ефективність.

Стадія 2. Формування бачення майбутнього стану полягає у формулюванні цілей здійснення змін, уточненні параметрів оцінки їхнього досягнення, визначенні майбутніх ключових компетентностей підприємства та конкурентних переваг, організаційної структури і процесів підприємства, ключових аспектів організаційної культури та сенсу майбутньої роботи працівників на підприємстві. Важливим аспектом на цій стадії є моральне заохочення працівників до здійснення змін і формування чіткого уявлення про бажаний майбутній стан підприємства. Для цього необхідно розділяти, які стимули, для яких категорій працівників, залежно від їхньої посади на підприємстві, є ключовими, і відповідно до цього пов'язувати бажаний стан підприємства зі зміною винагороди. Наприклад, зацікавленість вищого керівництва пов'язано з бонусами і вартістю акцій – у цьому разі зацікавленість в ефективному проведенні організаційних змін виникне при впевненості у збільшенні цих параметрів. Керівники середнього рівня більше цікавляться можливістю просування в кар'єрі й отриманням додаткових привілеїв. Відповідно, керівники нижчої ланки та безпосередні виконавці більше цікавляться рівнем заробітної плати, соціальними гарантіями та можливістю тривалої

зайнятості. На цій стадії, на думку дослідників [1], є необхідність формування у працівників впевненості як в отриманні відповідної винагороди за успішне проведення організаційних змін, так і в покаранні – у разі уникання або опору. Ефективною формою реалізації даної стадії є письмовий документ з уточненням кількісних та якісних критеріїв оцінки.

Під залученими сторонами розуміють групи працівників, керівників та співвласників підприємства, від дій яких залежить здійснення організаційних змін. Логічним закінченням даної стадії є оцінка можливого опору змінам. Опір змінам є однією з найголовніших причин неуспішного проведення їх, саме тому використання превентивних заходів для його зменшення є обов'язковим. Для оцінки можливого опору змінам і реалізації відповідних заходів для його подолання необхідно визначити його типи і форми виникнення. Об'єднання в одній стадії формування бажаного майбутнього стану та управління опором організаційним змінам зумовлено тісним зв'язком між ними, оскільки що ясніше представлено образ бажаного майбутнього, то менший опір змінам виникне.

Стадія 3. Дана стадія на етапі підготовки до проведення організаційних змін є найважливішою, оскільки саме на ній визначаються готовність, здатність та прихильність до проведення організаційних змін з точки зору власників ресурсів, якими найчастіше виступають акціонери або топ-менеджмент.

Під готовністю до змін розуміють прихильне ставлення або мотивацію до змін, які пов'язано з бажанням та зацікавленістю. Здатність віддзеркалює фізичну, фінансову та організаційну можливість проведення змін, яку пов'язано з владою, впливом та повноваженнями щодо розміщення ресурсів. Прихильність оцінюють відповідно до рівня готовності та здатності з позиції найвпливовіших акціонерів та топ-менеджерів за шкалою з чотирьох позицій: 1) антагоністичність до проведення організаційних змін; 2) нейтралітет; 3) підтримка – проявлення ініціативи та забезпечення необхідними ресурсами; 4) лідерство – ініціатива, зацікавленість та управління проведенням організаційних змін. Необхідно мати на увазі, що результативними є намагання перевести вищезазначені залучені сторони уздовж шкали, наприклад від антагоністичної позиції до нейтралітету або від нейтралітету до підтримки. Спроби критично налаштованих акціонерів узятися за безпосереднє здійснення організаційних змін є неефективними та недоцільними. Успішність проведення даної стадії можна відбити як критичну масу прихильників проведення організаційних змін [5]. Варто звернути увагу на те, що на попередній стадії оцінювалося ставлення до проведення організаційних змін та можливий опір з боку всіх залучених сторін, а на даній стадії акцент робиться на найвпливовіших учасниках.

Стадія 4. Після проведення етапу підготовки до змін на попередніх стадіях настає етап проведення організаційних змін, який на рис. 2 подано комплексною 4-ю стадією. Під час здійснення організаційних змін незважаючи на масштаби їхнього проведення – усе підприємство чи його окрема частина – змінюються його ключові характеристики, до яких відповідно до запропонованого [3] визначення організаційних змін належать структура, ієрархія, процеси, працівники,

набір ресурсів, технології, компетенції. Крім цих характеристик, змінюються організаційна культура, місія та цілі, стратегії та багато іншого. Усі ці характеристики є взаємопов'язані та взаємозумовлені та, відповідно до їхньої зміни, здійснюються паралельно чи послідовно. Цей процес на кожному підприємстві індивідуальний, і точно визначити всі характеристики, що змінюватимуться, на початку проведення організаційних змін є складним завданням. Саме тому в запропонованому алгоритмі було виокремлено ключові характеристики, зміна яких є обов'язковою під час проведення організаційних змін, – це структура, ієрархія, процеси, працівники. У взаємозв'язку з ієрархією подано лідерство, оскільки ієрархія відбиває підзвітність працівників на підприємстві, тобто обсяг влади. Автоматично під час внесення змін в ієрархію необхідно впроваджувати лідерські ролі за концепціями М. Біра і Н. Норія та Е. Мейх'ю, що відбито на даній стадії.

Вибір напрямку здійснення змін обирається відповідно до типу, масштабу і характеру змін. Під типом змін розуміється їхнє визначення як вимушених чи спровокованих, спланованих, спонтанних чи ініціативних, епізодичних або постійних. Масштаб змін відбиває кількість та чисельність залучених сторін у проведення організаційних змін: індивідуальні, групові, на рівні підрозділу, міжфункціональні, загальноорганізаційні та міжорганізаційні. Характер змін відбиває рівень “новизни” отриманих результатів – еволюційні та революційні. Правильна детермінація типу, масштабу і характеру змін дає можливість визначити слушний напрям їхнього проведення, а отже, досягти поставлених цілей проведення організаційних змін. Для вибору напрямку здійснення організаційних змін необхідно класифікувати їх у такий спосіб: незначні – торкаються окремих індивідів або груп, здійснюються на одному управлінському рівні, всередині одного підрозділу, є еволюційними, спланованими та часто – ініціативними; значні – охоплюють декілька підрозділів, бувають вимушеними, спровокованими, спланованими і спонтанними, можуть бути як еволюційними, так і революційними; радикальні – здійснюються на всьому підприємстві, бувають вимушеними, спровокованими, спланованими, спонтанними і обов'язково – революційними.

Варто докладніше зупинитися на зміні стратегії. У дослідженнях [1; 2] процеси, структура, працівники та ієрархія розглядаються у взаємозв'язку зі стратегією. Фактично, зміна цих характеристик сама по собі відбиває реалізацію стратегії змін (див. рис. 2). Стратегію “кайзен” орієнтовано на постійне вдосконалення, а стратегію “хошин канрі” – на здійснення “прориву”. Співвідношення даних стратегій надано в табл. 1.

Як видно з табл. 1, стратегія “кайзен” відмінна від стратегії “хошин канрі”. Розглядаючи запропонований алгоритм як одноразову дію з метою проведення епізодичних організаційних змін на підприємстві, керівництво може обмежитися вибором однієї стратегії. Якщо ж керівництво підприємства визнає важливість сталого вдосконалення діяльності, то даний алгоритм буде повторюватися системно, відбиваючи постійні зміни різного типу та характеру. У цьому варіанті більш коректним є розроблення індивідуальної стратегії змін з використанням інструментарію як стратегії “кайзен”, так і стратегії “хошин канрі”.

Стратегії здійснення організаційних змін

<i>Характеристика</i>	<i>Стратегія “кайзен”</i>	<i>Стратегія “хошин канрі”</i>
Тип організаційних змін	Еволюційні	Револуційні
Задіяні процеси	Горизонтальні	Вертикальні
Джерело	Системна властивість підприємства	Диктується стратегічними потребами
Фокус	Поточні цілі підприємства	Окрема група критичних ключових цілей підприємства
Шляхи здійснення	Невеличкі поступові кроки	Одноразова дія
Об’єкти	Продукція, послуги, системи і процеси праці, що існують	Нова продукція, послуги, нові унікальні системи і процеси праці
Результат	Закріплення на ринках, що існують, конкурентні переваги витрат на виробництво	Вихід на нові ринки, конкурентні переваги якості продукції
Передумови	Увага на деталях, аналіз глибинних причин, міжфункціональний підхід, забезпечення згоди	Інноваційне мислення, готовність йти на ризик та руйнувати ринки
Залучення	Окремої групи працівників	Усього персоналу
Інструменти реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничий осередок (група людей, які відповідають за виробництво відповідної продукції); • гемба (місце, де безпосередньо виробляється продукція, додається вартість і діагностуються проблеми); • п’ять S (відмова від непотрібних матеріалів, легкодоступність матеріалів, ідеальна чистота, створення графіку прибирання приміщення та завершення операцій); • just-in-time і kanban (доставка матеріалів “точно в строк”); • муда (зменшення втрат); • “поке-йока” (процес без збоїв, можливість збору деталі лише одними можливим способом); • скорочення часу переналадження; • загальне обслуговування обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення процесів і фінансових показників; • єдиний інструментарій загального управління якістю з шести сигм та ошадливого виробництва; • інтеграція ланцюга поставок; • організаційне навчання; • система створення конкурентоспроможних ресурсів; • “таргет-костинг” (метод розрахунку цільових витрат); • “кайзен-костинг” (розрахунок витрат у системі неперервного поліпшення); • “злови м’яча” (участь команд керівників кожного рівня управління в наданні високоякісної фінансової інформації щодо поточної та планованої діяльності до завершення планування щорічного бюджету; відповідає західній концепції “управління з відкритими картами”)

Стадія 5. Дана стадія завершує етап здійснення змін. Під час закінчення впровадження або імплементації змін ключові характеристики підприємства, як структура, ієрархія, персонал і процеси, набувають нового вигляду. Відповідно, на цій стадії необхідно порівняти бажаний стан, який було розроблено на 2-й стадії, з отриманими результатами, у чому і полягає сутність моніторингу організаційних змін. Головним на цій стадії є те, що необхідно чітко визначити, чи було досягнуто мети проведення організаційних змін – вирішено проблему, що існує або досягнуто запланованого результату – і встановити причину невідповідності: неправильно вибрано підсистему локалізації або глибину, неточно сформовано бажаний стан або недооцінено опір, переоцінено готовність, здатність та прихильність до організаційних змін, неправильно визначено тип, масштаб і характер змін, що зумовлює помилковий вибір напряму здійснення змін. На основі визначеної причини неефективного здійснення організаційних змін визначається стадія, на яку потрібно повернутися для повторення процесу. Результати проведення даної стадії доцільно надавати у вигляді таблиці з уточненням сутності помилок, часу і місця виникнення їх та відповідальних керівників.

Стадія 6. Як видно з рис. 2, остання стадія в даному алгоритмі розглядається лише в разі успішного проведення організаційних змін. Після досягнення заданого результату важливо його закріпити (процеси, компетенції персоналу, сформовані організаційні структури, ієрархію та ін.) шляхом переведення в поточну діяльність підприємства.

Отже, запропонований алгоритм відбиває процес імплементації організаційних змін на підприємстві.

Розвиток підприємства є окремим варіантом проведення організаційних змін. На основі даного положення можна стверджувати, що процес здійснення організаційних змін повинен базуватися на розширеному алгоритмі організаційних змін, наведеному вище, з урахуванням особливостей процесу розвитку підприємства. Враховуючи, що процес розвитку підприємства більшістю дослідників розглядається як успішна імплементація запланованих організаційних змін, розширимо розроблений алгоритм у такий спосіб. Для того щоб зміни були завжди запланованими, що забезпечує успішну реалізацію їх, необхідно до визначення змін проводити постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища за факторами. Наступним етапом є введення керівника – “агента змін”. Цей етап може бути виключено, оскільки на великих підприємствах зі значною кількістю персоналу посада “агента змін” може бути включена до штату. При цьому переведення працівника з одного підрозділу до іншого також вимагає реалізації відповідних процедур. Отже, переважна більшість процесів управління організаційними змінами повинна включати даний етап. Підсумовуючи проведені дослідження щодо особливостей здійснення організаційних змін для забезпечення розвитку підприємства, наводимо узагальнювальну таблицю з виокремленням безпосередніх інструментів реалізації організаційних змін (табл. 2).

Таблиця 2

Розроблення інструментарію управління організаційними змінами

<i>Етапи процесу здійснення організаційних змін</i>	<i>Сутність управління</i>	<i>Інструменти (сформовано на основі [4; 11])</i>
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями
2. Введення керівника – «агента змін»	визначення обов'язків, повноважень та прав	тім-білдінг, коучинг
3. Визнання необхідності змін, підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення	аналіз рушійної сили організаційних змін	управління за цілями, орієнтованість оцінок на результат, прийняття рішень
4. Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка можливого опору змінам залучених сторін	планування організаційних змін, розроблення плану-графіка їхнього проведення, мотивація до прийняття участі в їхній реалізації	метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співко-бітників, конфронтаційні збори
5. Діагностика готовності, здатності та прихильності до проведення організаційних змін	аналіз поточної ситуації та реалізація превентивних заходів щодо подолання опору змінам	визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи, розвиток кар'єри
6. Визначення типу, масштабу і характеру змін. Здійснення змін	встановлення напрямку реалізації організаційних змін та особливостей їхнього проведення; зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінювання роботи персоналу	реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, безперервне вдосконалення, покращення якості життя працівників, вдосконалення системи винагороди (винагорода за результатами)
7. Моніторинг. Порівняння отриманих результатів та бажаного стану	контроль отриманих результатів і визначення відхилень	управління знаннями, бенчмаркінг, аудит
8. Інституалізація. Переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства	організація введення змін до поточної діяльності підприємства	навчання організації, безперервне вдосконалення

Сутність інструментів реалізації організаційних змін, наведених у табл. 2, розглянуто у працях В. Крісті та К. Леон [4; 11].

Отже, на основі поєднання процесів розвитку підприємства та управління організаційними змінами було розроблено та обґрунтовано алгоритм реалізації організаційних змін для досягнення розвитку підприємства, описано стадії його здійснення та запропоновано інструменти реалізації у практичній діяльності.

Література:

1. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен : [пер. с англ.] / М. Коленсо. – М. : Инфра-М, 2002. – 175 с. – [XIV].
2. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний : [пер. с англ.] / И. Масааки. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
3. Найпак Д. В. Дослідження сутності управління організаційними змінами на підприємствах / Д. В. Найпак // Соціально-економічний розвиток України та її регіонів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19 – 20 трав. 2011 р.). – Х. : Александрова К. М. ; ВД “Інжек”, 2001. – С. 151–153.
4. Branch Kristi M. Change Management / Kristi M. Branch. [<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch04.pdf>]
5. Meyhew Ed. Organizational Change Processes / Ed Meyhew // Jones Brenda B. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. – San Francisco : Pfeiffer, 2006 – P. 104–120.
6. Judson A. S. Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change / A. S. Judson. – USA Mass ; Cambridge : Basil Blackwell, 1991. – 222 p.
7. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / John P. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. – March-April. – Vol. 73 (2). – P. 59–67.
8. Galpin Timothy J. The human side of change: A practical guide to organization redesign / Timothy J. Galpin. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996. – 142 p.
9. Hinings C. R. The dynamics of strategic change / C. R. Hinings, R. Greenwood. – N.-Y. : Basil Blackwell, 1988. – 356 p.
10. McLean Gary N. Organization development: principles, processes, performance / Gary N. McLean. – San Francisco ; California : Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 465 p.
11. Caluwé de L. Learning to change: a guide for organization change agents / Léon de Caluwé, Hans Vermaak. – Thousand Oaks ; California : Sage Publications Inc., 2003. – 330 p.

Надійшла до редколегії 23.03.2011 р.