

Магістр 1 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ЗАЦІКАВЛЕНІСТЬ РОБІТНИКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР У ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Обґрунтовано важливість забезпечення зацікавленості робітників в організаційних змінах на підприємстві. Визначено склад учасників процесу перетворень.

Аннотация. Обоснована важность обеспечения заинтересованности работников в организационных изменениях на предприятии. Определен состав участников процесса преобразований.

Annotation. The importance of employee engagement in organizational changes in a company has been substantiated. The participants in the process of transformations have been identified.

Ключові слова: персонал, організаційна структура, підприємство, зміни, поведінка.

Організаційний розвиток можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників.

Модель феномена залученості та зацікавленості має велике значення для осіб, відповідальних за планування і здійснення перетворень у своїх організаціях.

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо забезпечення ефективності залучення персоналу до процесу організаційних змін на підприємстві.

Зацікавленість – могутнє, але поки що маловивчене явище. Вважається, що людина зацікавлена в певному результаті, якщо вона послідовно іде до цієї мети. Проходить час, змінюються обставини, але зосереджена людина продовжує робити те, що, на її думку, приведе до бажаної мети. Вона відкидає лінії поведінки, здатні отримати короткострокові вигоди, несумісні зі стратегічною метою. Зацікавлена людина готова також до певних жертв. Чим більше її залученість у проект, тим більше ресурсів (часу, грошей, терпіння, самовладання, винахідливості) ця людина добровільно вкладає в досягнення бажаної мети. Тому залученість така важлива для організаційних перетворень. Це, по суті, той чинник, який об'єднує людей з їх цілями [1, с. 52].

Формування залученості необхідне для успішного проведення перетворень у житті. Проте багато менеджерів, пов'язаних з організаційними змінами, мають про цей чинник, про можливість його формування і розвитку вельми смутне уявлення. Розумінню складної природи цього процесу може сприяти модель "Стадії залученості в перебудову організації", яка складається з таких стадій:

- 1) поріг схильності;
- 2) обізнаність про зміни;
- 3) розуміння змін;
- 4) позитивне сприйняття;
- 5) упровадження;
- 6) поріг залученості.

Відповідно до стадій залученості працівників виділяють відповідні реакції співробітників до змін, такі, як:

- 1) непоінформованість;
- 2) замішання;
- 3) негативне сприйняття;
- 4) рішення на підтримку впровадження;
- 5) перетворення після початкового застосування;
- 6) перетворення в організації [2, с. 68].

Ділова активність підприємства зараз розвивається як у найспокійніші роки історії. Ця нестабільність – наслідок істотних змін у людях, їх цілях і методах, які викликані зовнішнім середовищем, що змінилося, і фактори якого розвиваються так швидко, що люди часто не в змозі працювати ефективно. Частота і складність глибоких змін у новому оточенні, таких, наприклад, як упровадження нових технологій, енергетична криза, економічна нестабільність, державне втручання в економіку, нові продукти і ринки, нові уявлення працівників часто перевищують здібність людей до адаптації. Ефективне реагування на ці зміни стало важливим елементом виживання багатьох організацій [3, с. 48].



Оскільки темпи змін і ступінь їх складності зростають, менеджерам доводиться вивчати процеси адаптації службовців до умов роботи, що постійно змінюються. Одним із важливих чинників в процесі адаптації є ступінь зацікавленості працівників у змінах. У цьому сенсі для сучасного менеджера центральним стало питання: "Чи достатньо зацікавлені люди в проведенні перетворень і в досягненні намічених цілей?". Слід зосередити увагу на питанні залученості в процес змін: як вона формується, як зникає і яку роль менеджер відіграє в цьому процесі [4, с. 163].

Менеджери, які починають перетворення чи вимушені пристосовуватися до небажаних змін, повинні з'ясувати для себе суть трьох головних ролей учасників процесу перебудови:

1. Спонсор змін – індивідуум або група осіб, які володіють в організації владою ухвалювати проведення перетворень.

2. Виконавець (агент) змін – індивідуум або група осіб, які відповідальні за проведення рішень в житті.

3. Об'єкт (мішень) змін – індивідуум або група осіб, які в результаті перетворень змінять що-небудь зі своїх знань, навиків, відносин або поведінки [5, с. 55].

Ролі ці завжди розподілені, формально або неформально, серед тих, що здійснюють перебудову, і кожен із них вносить свій внесок до її успіху або невдачі.

Найчастіше призводить до провалу програм перетворень недостатня залученість людей, які виконують ці центральні ролі. Невдача може виявитися не тільки в такій явній формі, як відмова спонсорів від продовження проекту, але і в таких тонших проявах, як апатія і розчарування з боку об'єктів перебудови. У ряді випадків нововведення технічно вдається здійснити, але його наслідки явно не відповідають очікуванням спонсора.

Якщо організація вступає в смугу глибоких змін, які істотно порушують стандартний стиль дій, то глибока зацікавленість виконавців всіх трьох ролей набуває життєвого значення. Зрозуміло, перетворення можуть відбутися і без глибокої залученості цих трьох груп – достатньо високої зацікавленості спонсора, без підтримки з боку агентів або об'єктів зміни. Рядовим виконавцям можуть просто наказати пристосуватися або піти. Наслідки такого способу проведення змін, проте, зазвичай негативні, і виражаються у відчуженні працівників, зниженні продуктивності, прогулах і незадоволеності [6, с. 164].

Головна трудність у спробах сформувати зацікавленість у справах організації – складність і високі витрати. Більшість спонсорів хотіли б мати повну підтримку в намічених перетвореннях, але мало розбираються в тому, як цю підтримку отримати. І варто їм зрозуміти, скільки часу, грошей і енергії буде потрібно, щоб викликати зацікавленість в інших, вони починають відмовлятися від витрат. Вони хочуть отримати вигоду від підтримки їх розпочатої роботи з боку рядових виконавців, але не готові відшкодувати витрати, необхідні на цю підтримку [7, с. 87].

Як правило, менеджери витрачають багато зусиль на вироблення правильного рішення, але недостатньо часу на формування його підтримки. Формування зацікавленості не можна пускати на самоплив. Добре відпрацьована стратегія підвищить достовірність високої мотивації учасників в успіху перетворення. Стратегія формування зацікавленості не зводиться тільки до мотивування об'єктів. Спонсорам слід забезпечити підтримку з боку агентів, а агенти, у свою чергу, повинні добиватися посилення підтримки спонсорами тих проектів, у витоків яких вони стояли.

Для досягнення стійкої зацікавленості працівників процес необхідно розглянути через призму його розвитку. Події, які приводять до залученості, за своєю природою, послідовні: обізнаність, наприклад, – результат контакту. Розуміння передуює позитивному сприйняттю [8, с. 97].

Дві обставини визначають міру зацікавленості, якої потрібно добитися для успішного перетворення, а саме:

1) порівняльна важливість проекту змін для загальних цілей організації.

2) ступінь порушення запланованою перебудовою звичних стилів поведінки працівників [9, с. 110].

Важливість проекту для організації і порушення звичної поведінки визначають ступінь залученості учасників, необхідну для досягнення успіху. Чим більш виражені ці два чинники, тим важливіше добиватися зацікавленості [1, с. 168].

Можна зробити висновок, що залученість колективу у процес здійснення організаційних змін впливає на ефективність їх проведення. Зацікавлена людина готова до певних втрат. Чим більше її залученість у проект, тим більше ресурсів ця людина добровільно вкладає в досягнення бажаної мети.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

Література: 1. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Ісканова. – К. : Кондор, 2003. – 414 с. 2. Баєва О. В. Практичні аспекти менеджменту / О. В. Баєва, Н. І. Ковальська. – К. : МАУП, 2006. – Ч. 1. – 172 с. 3. Гірняк О. М. Менеджмент / О. М. Гірняк, П. П. Ладновський. – Львів : "Магнолія 2006", 2007. – 352 с. 4. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управленні бізнесом / В. А. Коростелев. – К. : МАУП, 2004. – 252 с. 5. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – 2 ч. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с. 6. Кредисов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредисов, С. Т. Панченко, В. А. Кредисов. – К. : Товариство "Знання", КОО, 1999. – 556 с. 7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М. : Новое знание, 2002. – 336 с. 8. Виноградська А. М. Основи підприємництва : навч. посіб. / А. М. Виноградська. – 2-ге вид. – К. : Кондор, 2005. – 544 с. 9. Галенко В. П. Менеджмент / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 224 с. : ил.