УДК 65.011.26

Н. І. ФЕДИНЕЦЬ
Львівська комерційна академія

МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ЗМІН

Запропоновано механізм оцінювання вітчизняних організацій до змін. Проаналізовано ступінь готовності підприємницького сектору на макрорівні як визначального чинника готовності до змін окремого господарюючого суб'єкта. Зроблено висновок про ступінь готовності організацій до змін, визначено чинники, які цьому перешкоджають.

Ключові слова: зміни, готовність до змін, інформаційна готовність до змін, організаційна готовність до змін, фінансова готовність до змін, соціально-психологічна готовність до змін.

N. I. FEDYNETS
Lviv Commercial Academy

EVALUATION MECHANISM OF READINESS TO CHANGE DOMESTIC ORGANIZATIONS

The purpose of the research is to determine the methods of assessment of readiness to change and the recommendations for the management of domestic enterprises to ensure implementation as planned and not planned changes. Proposed mechanism for evaluating local organizations to change. The degree of readiness of the business sector at the macro level as determinants of readiness to change a single entity. The conclusion about the readiness of organizations for change, identifying the factors that hinder this. Thus, the achievement of readiness to change the entire organization - the process is complex and expensive. Many leaders want to get full support for their initiatives, but have no clue how much effort and resources needed to spend it.

Keywords: change, willingness to change, the information capacity for change, organizational readiness for change, financial readiness for change, social and psychological readiness for change.

Вступ

Сьогоденні умови функціонування вітчизняних підприємств зумовлюють необхідність проведення як запланованих, так і не запланованих змін. Ефективність впровадження змін залежить від того наскільки організація до них готова. Визначення ступеню готовності організації до змін передбачає проведення комплексу аналітичних та прогнозних заходів. Однак через відсутність маркетингових, фінансування наукових досліджень, ментально-психологічні особливості українських менеджерів такі заходи не плануються і практично не проводяться.

Питання дослідження механізму визначення готовності організації до змін містяться переважно у працях зарубіжних дослідників. Вітчизняними науковцями, які вивчають питання з даної проблематики є О. Виханський та А. Наумов, М. Замотіна. Згідно з О. Виханським та А. Наумовим готовність працівників до змін можна визначити двома аспектами: ступіню задоволеності працівника існуючим станом справ в організації та особистим ризиком при можливому проведенні змін [2, с. 508]. М. Замотіна пропонує опитувальний лист, за яким слід проводити опитування персоналу перед початком змін, яке дозволить виявити ставлення до змін працівників організації, оцінити, яка частка персоналу неготового до змін, скільки працівників займає очікувану пропозицію і хто, швидше за все, стане прихильником змін [7]. Однак названі підходи до визначення готовності до змін є односторонніми та не враховують багатьох факторів. Більш детальними можна назвати підходи до оцінювання готовності організації до змін зарубіжних авторів. Так графічний аналіз готовності до змін Д. Ульріха дозволяє оцінити готовність організації до змін пофакторно, виявивши слабкі місця та сфокусувавши на них основні зусилля. Д. Ульріх визначає сім факторів: керівництво змінами, створення потреб, розробка бачення, мобілізації однодумців, зміна систем та структур, моніторинг результатів, закріплення результатів [10]. Модель МакКинси (7s) виділяє сім факторів, що потребують аналізу як в період визначення готовності організації до процесу здійснення організаційних змін: система цінностей, персонал, навики та компетенції, стратегії, структури, системи, стиль. Модель Вайсборда пропонує виділяти при аналізі можливостей проведення змін шість найважливіших факторів: наявність стратегії та розуміння цілей, готовність структури організації, рівень розробленості заходів та системи винагородження, рівень комунікацій та взаємовідносин, побудова процесів, наявність лідера, що буде реалізувати координацію усіх напрямків у процесі змін [8]. Проте, описані підходи до визначення готовності організації до змін переважно називають фактори, що потребують аналізу, а не пропонують саму методику процесу оцінювання готовності до змін.

Постановка завдання

Ділове життя постійно ускладнюється, організаційні зміни вимагають від всіх своїх учасників значно більше, ніж просто підпорядкування і пристосування. Незалежно від своєї ролі в процесі змін переможець знає, який рівень готовності забезпечить успіх. "Невдахи" зазвичай недооцінюють важливість досягнення готовності або вважають, що повної готовності досягти неможливо.

Готовність до досягнення певної мети очевидна, якщо:

- інвестують ресурси (час, сили, гроші і так далі) для досягнення бажаного результату;
- наполегливо йдуть до мети (навіть в умовах стресу) і не відмовляєтеся від неї;
- відмовляються від реалізації планів, що обіцяють короткочасні вигоди і що перечать загальній стратегії досягнення головної мети;
- протистоять перешкодам і невдачам, залишаючись вірним наміченій меті;
- винахідливо вирішують проблеми, що виникають, які інакше зробили б виконання проекту неможливим.

Зважаючи, що готові до змін люди вкладатимуть в успіх змін свою енергію, час, наполегливість, інтелект, стає зрозумілим, чому готовність до змін така важлива. Вона є своєрідним "клеєм", який забезпечує живий зв'язок між людьми і цілями змін. Готовність є також джерелом енергії, яке просуває людей і організації по шляху змін з найбільш ефективною швидкістю – оптимальною швидкістю змін.

Досягнення готовності до зміни – справа непроста, багато людей не знають, що для цього потрібно.

Метою нашого дослідження є визначення методики оцінювання готовності організації до змін та формування рекомендацій для керівництва вітчизняних підприємств щодо забезпечення реалізації як запланованих, так і не запланованих змін.

Результати дослідження

Якщо стверджувати про готовність до змін на мікрорівні, то доцільно визначити її складові: інформаційну, організаційну, фінансову, соціально-психологічну.

Інформаційну готовність до змін характеризує інформація *(IG):*

- про причини змін *(ПЗ)*;
- про сутність змін *(СЗ)*;
- про бажані та можливі наслідки змін *(НЗ)*;
- про тривалість змін *(ТЗ)*;
- про функціональні обов'язки *(ФО)*;
- про перелік дій, пов'язаних зі змінами *(ДЗ)*;
- стратегія змін *(СЗ)*.

Ефективність рішення щодо впровадження змін ефективне за умови наявності усіх видів зазначеної інформації.

Фінансова готовність до змін *(FG)* відображається у наявних або потенційних фінансових інвестиціях (І), резервних коштах підприємства *(R)*, розмірі чистого прибутку підприємства *(Pr)*.

Організаційна готовність до змін *(OG)* визначається відповідністю організаційної структури змінам *(OS)*, плановістю змін *(Pl)*, наявністю проекту змін *(PZ)*.

Соціально-психологічну готовність *(SPG)* до змін характеризують:

- вік працівників *(ВП)*;
- кваліфікація відповідно до нових потреб *(КП)*;
- обсяг робіт, пов'язаний зі змінами *(ОР)*;
- старі традиції та цінності *(ТЦ)*;
- мотивація змін *(МЗ)*;
- рівень конфліктності *(РК)*;
- наявність лідера, схильного до змін *(НЛ)*.

Таким чином, про готовність до змін організації можна судити за значенням індексу готовності до змін (І). $I \in [0,6,...,1]$ характеризує готовність організації до змін. Якщо $I \succ 0,6$, то про ефективність змін в даній організації малоймовірна через її неготовність до змін.

$$I = \{IG, FG, OG, SPG\} \quad (1)$$

Для кожного із складових експертним шляхом повинна бути встановлена кількісна шкала від 0 до 1. Відповідно *I* визначається як середнє значення чотирьох складових.

Важливим моментом при оцінюванні готовності організацій до змін є людський фактор. Успіх у підготовці до змін залежить від ставлення до змін працівників та їх зацікавленості у проведенні цих змін. Тому необхідно підготувати персонал, завчасно пояснити що саме буде відбуватися. Звичайно, не потрібно посвячувати співробітників в далекі перспективи, однак і допускати виникнення неправдивих чуток не потрібно. На етапі підготовки до початку організаційних змін необхідно описати майбутні зміни як можна детальніше, визначити наслідки змін для кожного працівника і колективу в цілому, яких зачіпають ці зміни, окреслити коло тих, кого ці зміни стосуватимуться в першу чергу та працювати спочатку потрібно буде з ними.

Про готовність до змін слід стверджувати в першу чергу при наявності плану змін із чітким визначенням етапів його здійснення, необхідних ресурсів та відповідальних осіб. За розробку та виконання такого плану повинне відповідати керівництво вищого рівня. Одним із таких документів може бути стратегічна карта змін, яка представляє собою збалансовану система показників, що відображає матеріальні

та нематеріальні активи, необхідні для розвитку команди та організації. Стратегічна карта змін повинна складатися з таких напрямів: перспективи (основні з них – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), цілі залежно від перспектив, показники досягнення цілей, що включають значення показника, одиницю виміру, цільове значення, цільову дату та заходи, спрямовані на досягнення цілей. Традиційна стратегічна карта змін найхарактерніша для вітчизняних підприємств наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Стратегічна карта змін організації

№	Перспектива	Ціль	Показники досягнення цілі				Заходи, спрямовані на досягнення цілей
			Назва	Одиниця виміру	Цільове значення	Цільова дата	
1	Фінанси	Збільшення кількості клієнтів	Кількісне залучення клієнтів	шт.	35	01.01.2014	
			Кількість клієнтів	чол.	600	01.01.2016	
		Скорочення витрат	Витрати на запаси (% від загальних витрат)	%	20	01.01.2016	
		Зростання прибутку	Прибуток	тис. грн.	30000	01.01.2016	
2	Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Відсоток незадоволених клієнтів	%	2	01.01.2016	Розробка нової методології вивчення задоволеності клієнтів
		Збереження клієнтської бази	Кількість клієнтів, які звернулися повторно	чол.	8	01.01.2015	
			Відсоток клієнтів, які звернулися повторно	%	30	01.01.2015	
		Залучення клієнтів	Кількість залучених клієнтів	чол.	35	01.01.2015	Розробка нової методології вивчення задоволеності клієнтів Формування мережі представників по регіонах

Для досягнення готовності, необхідної для успіху організаційних змін потрібно пам’ятати, що люди реагують на зміни, виходячи зі свого емоційного та інтелектуального рівня. Проводячи організаційні перетворення, люди зазвичай слідують такій схемі:

- вивчають зміну, що сталася або можливу;
- формують своє відношення до зміни;
- приймають рішення про підтримку або про опір;
- діють згідно прийнятому рішенню.

Розум і емоції характеризуються різною швидкістю. Наші інтелектуальні можливості по вивченню, аналізу, формуванню своєї думки, ухваленню рішення набагато вище, ніж наші емоційні можливості в проходженні цих же послідовних кроків. Таким чином, беручи участь в організаційних змін, ми досягаємо інтелектуальної готовності набагато раніше, ніж емоційної. Такий розрив породжує замішання і посилає суперечливі сигнали керівництву та виконавцям. Тому слід враховувати відмінності між інтелектуальним і емоційним циклами готовності, розробляючи плани реалізації зміни.

Визначальним чинником готовності організації до змін є спроможність до реалізації змін на макрорівні. За результатами проведеного всесвітнього дослідження КПМГ “Індекс готовності до змін (2013)” Україна посіла 67 місце у рейтингу країн, здатних гнучко реагувати на зміни [4]. Дослідження KPMG International розкриває новий погляд на здатність країн реагувати на зміни, викликані потрясіннями,

зокрема природним лихом, або ж обумовлені більш тривалими тенденціями, такими як технології, демографія, глобальна конкуренція та інвестиції.

Дослідження КПМГ "Індекс готовності до змін (2013)", проведене за участю Oxford Economics, охоплює 90 країн, оцінюючи їх за 26 компонентами з метою порівняння здатності до сприйняття змін у таких сферах, як підприємництво (ділове середовище), управління (уряди країн) та люди і громадянське суспільство (соціальний та людський капітал). Це дослідження є безпрецедентним за своїм обсягом та унікальним з огляду на аналіз готовності до змін.

Країни, що займають найвищі позиції за результатами дослідження "Індекс готовності до змін (2013)", є різними за географією та розмірами. З іншого боку, їм притаманні однакові характеристики, які є суттєвими для готовності до змін:

– динамічне ділове середовище;

– стабільна та ефективна робота урядів;

– кваліфіковане населення;

– міцне громадське суспільство.

Дослідження КПМГ "Індекс готовності до змін (2013)" виявив, що рівень розвитку та добробуту у країні не завжди є визначальним індикатором її здатності реагувати на зміни та управляти ними. Кілька країн з більш низькими доходами є готові до змін, ніж більш розвинуті країни.

Цей Індекс також підтверджує те, що готовність до змін може зберігатись і, можливо, навіть посилюватись, незважаючи на короткострокові потрясіння, зокрема природне лихо.

Загалом, з огляду проведених досліджень KPMG International можна зробити висновок про неготовність вітчизняних підприємств до впровадження змін. Про це також свідчить інформація, наведена у табл. 2, що ілюструє дані про кількість суб'єктів господарювання за 2010–2012 рр.

Таблиця 2

Кількість суб'єктів господарювання України за 2010–2012 рр.

Кількість суб'єктів господарювання, одиниць	Усього	Великі	Середні	Малі
2010	2183928	586	20983	357241
2011	1701620	659	20753	354283
2012	1600127	698	20189	344048

Загалом кількість підприємств у 2012 р. зменшилася на 26,7%, в тому числі кількість середніх за розміром підприємств зменшилася на 3,8%, малих підприємств – на 3,7%. Кількість великих підприємств збільшилася на 19,1%. Така ситуація ще раз доводить те, що вітчизняні підприємства, зокрема малі та середні, у силу багатьох чинників не є готовими до змін, які вони здійснюють або мали б здійснювати.

Висновки

У підсумку слід зазначити, досягнення готовності організації до змін – процес складний і витратний. Багато керівників хочуть отримати повну підтримку своїх ініціатив, але не мають ані найменшого поняття, скільки зусиль і засобів необхідно для цього витратити.

Література

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.06.01 / Т.В. Бауліна // Міжнародний науково-технічних університет. – К., 2004.

2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

3. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – С. 7–11.

4. Всесвітнє дослідження КПМГ "Індекс готовності до змін (2013)" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kpmg.com/ua/uk/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/change-readiness-index-2013_press.aspx.

5. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.

6. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка. – 2010. – № 3. – С. 69–72.

7. Замотина М. Готовим почву – внедряем изменения / М. Замотина // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – С. 62–69.

8. Модель Вайсборда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ola-vinogradova.livejournal.com/339288.html.

9. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка. – 2008. – № 4. – С. 354–361.

10. Ульрих Д. Семь ключевых факторов успеха преобразований [Електронний ресурс] / Д. Ульрих. – Режим доступу : http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/sem-kljuchevyh-faktorov-uspeha-preobrazovanij-dulrih.html.

References

1. Baulina T. Managing organizational change enterprises in transition economies: Author. Thesis. Ph.D.: 08.06.01 / TV Baulina, International Science and Technology University. - K. , 2004.

2. Vihansky O.S. Management. 4th ed., Rev. and ext. / O. S. Vihansky, A.I. Naumov. - Moscow: Economist, 2006. - 670 p.

3. Voronkov D.K. Strategic change management on the development of innovative enterprises / D.K. Voronkov // Journal of Khmelnitsky National University. - 2009. - № 6. - P. 7-11.

4. World KPMG study "Index of readiness for change (2013)." - [Electronic resource]. – Access. - http://www.kpmg.com/ua/uk/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/change-readiness-index-2013_press.aspx.

5. Duck J.D. Monster of changes: Causes of success and failure orhanyzatsyonnыh transformations / J.D. Duck. - Moscow: Alpina Pablysher, 2003. - 320 p.

6. Zhavoronkova G. A. Dyachenko Managing Organizational Change Modern enterprises / G. A. Zhavoronkova Dyachenko // Science and Economics. - 2010 - № 3. - P. 69-72.

7. Zamotyna M. Finish the soil - implementation changes // Handbook of management personnel. - 2007, №11.

8. Model Vaysborda. - [Electronic resource]. - Access - http://ola-vinogradova.livejournal.com/339288.html.

9. Skibitska L.I. Organizational changes as a means of crisis resolution / L.I. Skibitska, O.M. Skibitskyy // Science and Economics. - 2008 - № 4. - P. 354-361.

10. Ulrich D. Seven key factors of success transformations / D. Ulrich - [Electronic resource] - Access - http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/sem-kljuchevyh-faktorov-uspeha-preobrazovanij-dulrih.html.

Надійшла 24.02.2014; рецензент: д. е. н. Мізюк Б. М.