

*Павлова Р.К., Тимошенко В.Ф.*

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

## МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті досліджено управління організаційними змінами, що є конкретною функцією менеджменту. Визначено загальні функції та етапи менеджменту. Розглянуто життєвий цикл організації та переходи з однієї стадії розвитку на іншу.*

**Ключові слова:** менеджмент, функції менеджменту, організаційні зміни.

Сучасні організації різних галузей функціонують в умовах невизначеності, динамічності та складності зовнішнього середовища. Ефективне управління гарантує краще використання наявних ресурсів, ніж було заплановано. Це породжує прагнення до різного роду змін. Зміни вимагають перехід на більш високий рівень розвитку організації. Хоча зміни необхідні й обов'язкові, менеджери повинні переконатися, що в конкретних змінах є сенс. Витрати на процес реалізації зміни повинні бути зважені, тому що фінансовий вигравш не окупить розкол і розбіжності в психологічному кліматі колективу.

Пошук оптимального співіснування колективного та особистого, лежить в основі формування будь-якого ефективно працюючого колективу.

Приступаючи до змін в колективі, керівник повинен враховувати, що групу людей, з якою доведеться проводити зміни, слід розглядати не стільки як об'єкт управління (хтось кимось керує), скільки як соціальну спільноту, де розвивається механізм самоорганізації за рахунок самовідтворення, саморозвитку і самовпорядкування. Побудова такого колективу – це тривалий процес, що складається з цілого ряду змін, а його етапи чітко не розмежовано. Причому вони відбуваються не поза, а всередині процесу управління.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

- планування організаційних змін;
- організація – учасників організаційних змін;
- мотивація працівників – учасників організаційних змін;
- контроль за результатами організаційних змін.

У загальному вигляді цілями управління по відношенню до змін є прагнення прийняття цієї

зміни, відновлення групової рівноваги і особистісного пристосування, порушеного зміною.

Глибина проведених змін в організації повинні враховувати стадію життєвого циклу організації, оскільки кожній стадії притаманні свої специфічні процеси.

При дослідженні життєвого циклу організації, очевидно, що всі переходи з однієї стадії розвитку на іншу супроводжуватимуться системними кризами. Якщо ці процеси протікають повільно, то у внутрішньому середовищі організації спостерігатимуться проблеми. Перехід зі стадії на стадію може бути дуже різким, і в цьому випадку процеси будуть яскравіше виражені і виявляться більш болісно для співробітників компанії.

Нові завдання на новому етапі вимагають нових знань, умінь і навичок, тому немає нічого дивного в тому, що в процесі таких системних криз змінюється кадровий склад компанії. Одні співробітники йдуть, інші – приходять, хтось готовий вчитися новому, щоб бути ефективним в нових умовах, а хтось не хоче, та й не може навчитися.

Багато ознак всередині компанії можуть вказувати на те, що в організації назріває криза. До них можна віднести наступні:

- проблеми з досягненням планів організації (поставлені цілі не досягаються або досягаються в повному обсязі);
- менеджмент організації зазнає труднощів з контролем виконання;
- страждає якість роботи;
- починають йти клієнти, скаржачись на недостатню якість обслуговування;
- компанія зазнає труднощів з підбором персоналу, втрачає імідж привабливого роботодавця.

Іншими словами, кризи можуть стосуватися будь-якого аспекту або фактора життєдіяльності організації:

- завдань існування організації;
- технології роботи;
- управлінських процесів і структур;
- організаційної культури;
- персоналу компанії.

Спровокувати відкритий криза в компанії може безліч факторів: з точки зору організаційного розвитку, організація – відкрита система, яка дуже швидко і інтенсивно реагує на зміни зовнішнього середовища.

Типи змін варіюються в залежності від їх глибини: від незмінного функціонування до перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен тип обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних ресурсів і персоналу фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний)

проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни.

Таким підрозділом може бути:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

Сукупність змін в організації, що зумовлює здійснення нововведень та може відбуватись у таких напрямках як зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, управління виробничо-господарською діяльністю називають організаційними змінами.

Організаційні зміни охоплюють як процеси функціонування, що не порушують динамічної рівноваги (тобто процеси, що розгортаються в рамках даної структури), так і процеси розвитку, які порушують цю рівновагу.

Організаційні зміни можуть охоплювати всі підсистеми і параметри організації: продукти, технологію, обладнання, поділ праці, організаційну структуру, методи управління, процес управління, а також всі поведінкові аспекти організації. Всі ці зміни тісно пов'язані між собою і зміни в одній з підсистем тягнуть хоча б часткові зміни в інших сферах і вплинуть на організацію в цілому.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники, так як вони несуть відповідальність за розробку стратегії змін і планування заходів по їх здійсненню. Тому дуже важливе значення має обраний стиль проведення змін в організації.

Опір змінам може стати небажаним явищем, який проявляється у всіх, кого торкаються зміни. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих і розробляти заходи, що до усунення опору.

Основними причинами опору змінам є невідзначеність, відчуття втрати і переконання, що переми в організації не принесуть працюючим покращення, управління стає складним; відчуття, що переми приведуть до особистих втрат до звільнення або зменшення повноваження.

Носіями опору змінам є люди. Причому, як правило, люди не бояться самих змін, а бути змінені. Вони бояться потрапити в нову, не зовсім ясну для них ситуацію, тобто їх лякає невизначеність. Невизначеність, що зміни спричинять за собою особисті втрати, що для їх організації

зміни не є необхідними або бажаними, що вони не знизять числа проблем, а лише змінять їх або, що ще гірше, збільшать їх кількість.

У процесі змін вони часто чинять опір, який може мати такі прояви:

- прямий саботаж змін всередині організації, пов'язаний спробами «поховати» їх у потоці поточних справ;

- затягування початку змін;

- виникнення непередбачених труднощів у процесі змін, які ведуть до уповільнення процесу і збільшення витрат у порівнянні із запланованими.

Опір може бути явним, у вигляді відкритої критики проєктів і майбутніх дій, і скритим, при зовнішній злагоді зі змінами.

Дослідження показують, що в більшості організацій найбільший опір змінам надають менеджери середньої ланки. Це пояснюється тим, що у разі різного роду реорганізацій саме вони ризикують втратити значно більше, ніж ті, хто перебуває на нижніх щаблях ієрархічної драбини.

Будь-які, навіть самі незначні зміни можуть викликати у людей невдоволення і бажання їм протистояти. Розуміючи необхідність змін і адаптації до мінливих умов, людина буде шкодувати про колишніх, можливо не зовсім комфортних умовах.

Розкрити причини, по яким відбувається опір змінам, допомагає поняття «гомеостаз». Під гомеостазом розуміється відносна динамічна сталість складу і властивостей внутрішнього середовища та стійкість основних функцій системи, тобто люди звикають до певного поєднання зовнішніх та внутрішніх умов, навіть якщо це поєднання не зовсім для них комфортно.

Однією з найважливіших причин опору змінам є корпоративна культура. Це пов'язано з тим, що вона в тій чи іншій мірі виконує охоронну функцію для організації, але в той же час і перешкоджає проведенню змін. Поняття «гомеостаз» спочатку використовувалося в біології. В даний час вона широко застосовується в кібернетиці, соціології, теорії організації.

Опір змінам може бути викликано способами проведення змін. Наприклад, жорсткий, авторитарний стиль проведення змін, нестача інформації тощо, тобто такі способи проведення змін, які практично не припускають участь рядових працівників у процесі їх реалізації, викликають опір. Безумовно, що не всі зміни наштовхуються на опір, частина з них спочатку сприймаються як позитивні, несучі поліпшення.

В організаціях працюють люди, які здатні діяти в якості провідника змін. Вони будуть вітати ті виклики і можливості, з якими пов'язані зміни.

Такі працівники якнайкраще підходять для ролі «агентів» змін.

Опір змінам неминуче, якщо працівники відчують, що від змін їм буде явно чи неявно гірше.

Створення комфортної обстановки і атмосфери включеності в процес змін сприяє вмілому управлінню змінами. Побудова колективу з акцентом на вирішення завдання змін в організації потребує:

- групову оцінку завдання (поставлену перед колективом мету розуміли і вважали значущою всі його члени);

- залучення кожного працівника в процес прийняття рішення (пошук і оцінка наявних альтернатив досягнення кінцевої мети);

- досягнення консенсусу (угоди) з приводу прийняття рішення, організації та термінів виконання завдання – найважливіший елемент колективної діяльності (консенсус характеризується участю всіх членів колективу, оптимальним використанням наявних ресурсів, творчим вирішенням конфліктів і досягненням згоди з прийнятими рішеннями).

Розвиток у співробітників впевненість в своїх силах і прихильність до змін, дає можливість зрозуміти їх власні інтереси і це сприятиме здійсненню загальних цілей організації. Страх і недовіра заважають співробітникам вчитися новому.

Спілкування зі співробітниками безпосередньо, повідомлення їм інформацію про зміст організаційної системи збалансованих показників і пов'язаних з нею змін; про поточну ситуацію, яка привела до змін.

Своєчасна інформація про тривалість і наслідки перемін не породжують сумніви і не поширюються чутки, які можуть підірвати довіру до менеджерів. Але відразу занадто багато інформації, може викликати у працівників опір, так як потрібен час, щоб всю інформацію «переварити», тому вона повинна бути дозована.

Позитивні наслідки дає інформуванню працівників про переваги змін і про те, як вони допоможуть поліпшити ситуацію в майбутньому як працівника, так і організацію. Реалізація необхідних рішень полегшується, коли відповідальні за зміни зустрічаються з людьми, які чинять опір змінам, і дають детальні відповіді на їх заперечення.

Якщо опір працівників занадто сильний і неможна розраховувати на підтримку більшості співробітників, проєкт треба призупинити.

Зміни – це завжди ризик. Але не змінюватися – значить ризикувати ще більше. Тому що ризик – це можливість виникнення несприятливого випадку. Під цим розуміють імовірність втрати організацією своїх ресурсів, недоотримання доходів або

отримання додаткових збитків у результаті певної діяльності, інші негативні наслідки.

Будь-яка організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага, працівникам легше пристосуватися.

Опір змінам є частково позитивним явищем, оскільки він свідчить про стійкість і життєздатність організації як системи. Тому, головне завдання менеджера спрямувати енергію опору змінам у русло організаційного розвитку.

#### Список літератури:

1. Клименюк М.М., Безус А.М. Доказовий менеджмент: введення в теорію / – К.: АМУ, 2015. – 272 с.
2. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка : підручник. – Київ : Кондор, 2013 . – 493 с. : іл. – Бібліогр.: с. 487-493.

### МЕНЕДЖМЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье исследовано управление организационными изменениями, которое является конкретной функцией менеджмента. Определены общие функции и этапы менеджмента. Рассмотрены жизненный цикл организации и переходы из одной стадии развития в другую.*

**Ключевые слова:** менеджмент, функции менеджмента, организационные изменения.

### MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

*The article deals with the management of organizational changes, which is a specific management function. The general functions and stages of management are defined. The life cycle of the organization and transitions from one stage of development to another are considered.*

**Key words:** management, management functions, organizational changes.