

УДК 65.014.8

Стратегія управління змінами в організації

Балдинюк А.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття містить аналіз основних підходів до побудови стратегії управління змінами в організації. Автор розглядає життєвий цикл організації за різними моделями управління змінами та пропонує модель зв'язку загальної стратегії управління розвитком організації зі стратегією управління змінами, організаційною структурою, навчанням персоналу та запровадженням коучингу підтримки змін.

Ключові слова: управління змінами, стратегічне управління, життєвий цикл, менеджмент організацій, управління персоналом, опортунізм персоналу.

Балдинюк А.Г. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Статья содержит анализ основных подходов к построению стратегии управления изменениями в организации. Автор рассматривает жизненный цикл организации, используя различные модели управления изменениями, предлагает модель связи общей стратегии управления развитием организации со стратегией управления изменениями, организационной структурой, обучением персонала и внедрением коучинга поддержки изменений.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегическое управление, жизненный цикл, менеджмент организаций, управление персоналом, опортунізм персоналу.

Baldunyk A.H. CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN THE ORGANIZATION

The article contains an analysis of the main approaches to building a strategy for managing change in an organization. The author considers the life cycle of the organization. The work contains analysis of various models of change management. The author suggests a model of the interrelationships of the overall management strategy of the organization's development with the strategy of change management, organizational structure, staff training and the introduction of coaching support for change.

Keywords: change management, strategic management, life cycle, management of organizations, personnel management, staff opportunism.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Динаміка змін у сучасному суспільстві та економіці потребує нових підходів до стратегічного управління та управління змінами. Будь-яка організація – від виробничого продуктового підприємства до громадських організацій – повинна прогнозувати своє майбутнє загалом та за окремими напрямками діяльності, продуктами та послугами. Зміни вже апіорі закладені в життєвий цикл розвитку організації, а також динамічно супроводжують проекти запровадження нових технологій. Саме це зумовлює розроблення стратегії і сценарії запровадження змін в організації та їх сприйняття персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд праць з управління змінами та управління організацією свідчить про те, що ця тематика цікавить науковців та практиків і представлена в роботах таких зарубіжних авторів, як Л. Грейнер [1], Д. Дак [2], П. Друкер [3], Р. Каплан [4], П. Лотич [5],

П. Марковиц [6], Д. Мейер [7] та інші. Наукові дослідження цих авторів отримали розвиток у роботах О.О. Коваленко [8], О.В. Мілінчук [9], С.Г. Турчиної [10] та інших.

Водночас, незважаючи на досить вагомий висновок та рекомендації, взаємозв'язок стратегії управління змінами з життєвим циклом організації та їх вплив на управління персоналом вивчено недостатньо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Наукова гіпотеза, яка стала основою дослідження, може бути сформульована таким чином. Життєвий цикл розвитку організації передбачає зміни в організації, якими необхідно управляти таким чином, щоб уникнути протидії персоналу та одержати запланований результат. Кризові явища зовнішнього та внутрішнього середовища також впливають на зміни в організації та потребують спеціальних управлінських дій. Розроблені сценарії щодо ситуацій управління змінами дадуть змогу зменшити проти-

дію персоналу та досягти кращих результатів в управлінні діяльністю організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення взаємозв'язку між життєвим циклом організації та управлінням змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття. Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін. Відомі моделі управління змінами доповнені вітчизняними дослідниками і можуть бути використані для оцінки позиціонування організації на кривій життєвого циклу та формування сценаріїв запровадження змін [9; 10]. Серед таких моделей можна виокремити модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування»; Л. Грейнера – «тиск і спонукання; посередництво та переорієнтація уваги; діагностика і визначення конкретних проблем; вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їхньої ефективності шляхом коригування); підкріплення і згода» [1]. Дві концепції Гарвардської школи – теорія Е та теорія О, з одного боку, протилежні – одна з них передбачає фокусування на фінансових цілях та запровадження згори вниз (теорія Е); а другу (теорію О) характеризує високий рівень залучення працівників, розвиток людського капіталу [10]. З іншого боку, обидві теорії потребують інвестицій у розвиток персоналу для досягнення фінансових цілей. Цікавими є підходи до біологічної моделі (живої) організації [7]. Модель Д. Дака передбачає п'ять фаз (застій, підготовку, реалізацію, перевірку на міцність, досягнення цілей) та орієнтується на емоційну поведінку людей [2]. Оцінка позиції життєвого циклу здійснюється за показниками господарської (або іншої) діяльності відповідно до поставлених цілей. Так, для підприємства доцільно використовувати показники господарської діяльності за даними фінансової звітності.

Ситуаційна обізнаність про зміни полягає у розумінні сутності змін, аналізі аналогічних змін у діяльності організацій, можливості формалізації змін, аналізі впливу на технологічні процеси та персонал. Обов'язково необхідно проаналізувати зміни ролей робочих місць та рівень прийняття змін персоналом. Одним із важливих питань є оцінка обсягу змін, який, як правило, повинен бути невеликим або розбитим на невеличкі «порції» для реалізації методики малих кроків.

Організаційна структура запровадження змін повинна формуватись із постійної (традиційної) структури і включати в себе представників топ-менеджменту та гнучкої структури команди проекту запровадження змін. Зміни не можуть бути постійними, вони повинні бути унікальними, для їх запровадження необхідно визначити ресурси та команду. Всі ці вимоги відповідають основним ознакам проекту. Саме тому доцільно використовувати інструменти проектного менеджменту. Крім того, в команді повинні бути обов'язково присутніми всі керівники підрозділів, яких будуть стосуватись зміни. Самі зміни повинні бути оцінені з позиції ризику одержання позитивних результатів, а також щодо спротиву персоналу. Керівник проектної групи змін повинен пам'ятати слова П. Друкера: «Центральним завданням менеджменту ХХІ сторіччя є перетворення організацій у лідерів змін» [3]. Зрозуміло, що зміни повинні відповідати не тільки загальній місії (в іншому разі її треба теж змінювати) і стратегії розвитку організації, а і кожній проекції розвитку. Найкращим прикладом формування пріоритетів стратегічного розвитку є запровадження системи збалансованих показників, яка дає змогу сфокусувати увагу менеджерів на основних проєкціях та пов'язати їх між собою. Такий підхід дає змогу також сформувати сценарії впливу змін на кожний з підрозділів та кожну цільову групу персоналу згідно з висловом Р. Каплана та Д. Нортон: «Фактично не може бути кращого прикладу революційних змін інформаційного віку, ніж поява нової філософії щодо внеску кожного працівника в розвиток підприємства» [4]. Необхідно проаналізувати цільові групи, які сприймають зміни по-іншому, мають власні проєкти та бачення, і сформувати майданчики для обговорення, формування змішаних груп, підготовки «гібридних» сценаріїв, де буде врахована позиція інших [6]. Це приведе до розроблення спеціальної тактики реалізації ініціативи зміни та підтримки змін після впровадження та закінчення проєкту.

На рис. 1 представлено загальну модель взаємозв'язків стратегії розвитку підприємства, визначення позиції життєвого циклу, необхідності змін та управління ними, аналізу ризиків, проекту управління змінами на основі організаційної структури, цільових груп персоналу, їх навчання та коучингу.

Таким чином стратегія управління змінами повинна мати такі документи, як:

1. Аналіз поточної ситуації (стадія життєвого циклу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність ресурсів, готовність персоналу, аналіз стану технологічних та управлінських процесів тощо).

2. Організаційна структура запровадження стратегій (аналіз сталих та гнучких організаційних структур).

3. Аналіз ризиків (визначення груп ризиків; аналіз виявлених ризиків; сценарії щодо зменшення вірогідності прояву ризиків).

4. Карта реалізації стратегії управління змінами (ментальна карта, дорожня карта – відповіді на питання «що, коли, де, як, хто, навіщо»).

5. План навчання та коучингу для персоналу (попереднє навчання – для прийняття змін, навчання для запровадження змін, коучинг для підтримки змін).

На рис. 2 наведено приклад реалізації моделі управління змінами для розглянутої ситуації.

Так, наприклад, на стабільному етапі розвитку підприємства торгівлі для підвищення рівня конкурентоспроможності основних продуктів та послуг, збільшення частки підприємства на ринку доцільно запровадити нові технології управління відносинами з клієнтами, що базуються на динамічному моніторингу задоволення клієнтів, збільшенні рівня лояльності, привабливості нових клієнтів [8].

Такий проект, як правило, передбачає удосконалення CRM-системи для динамічного відстеження реакції клієнта, запровадження методологій динамічного обговорення результатів роботи з клієнтами. Ризиками для запровадження такого проекту можуть бути негативні результати навчання персоналу та запровадження нових майданчиків спілкування з клієнтами, неприйняття методики публічного обговорення у зв'язку з традиціями нерозголошення власних методів управління відносинами з клієнтами, небажання змін менеджерами продажів, які є головною цільовою групою.

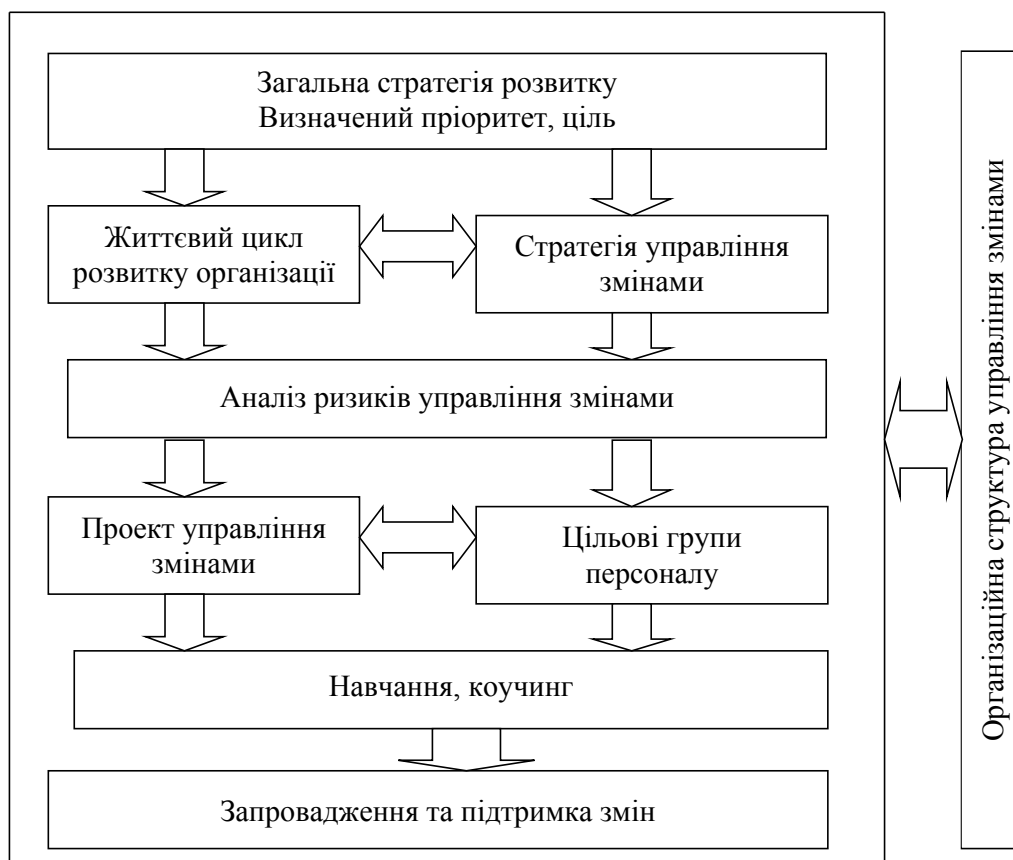


Рис. 1. Загальна модель взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами

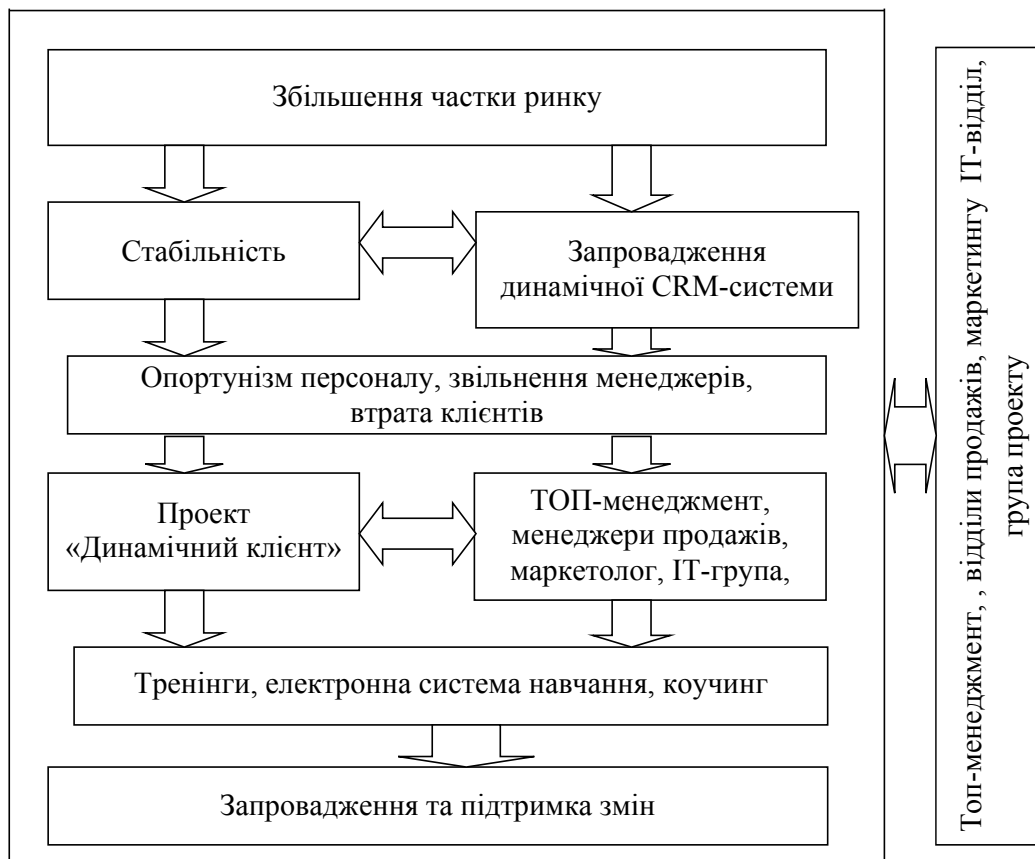


Рис. 2. Приклад моделі взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами для збільшення частки ринку товарів та послуг

Висновки з цього дослідження. Таким чином, отримані результати досліджень дають змогу сформулювати стратегію розвитку організації та управління змінами як два паралельних стратегічних документи, що враховують життєвий цикл організації та

вплив запроваджених кроків на технологічні й управлінські процеси і персонал організації. У плані подальших досліджень – розроблення методики виявлення причин спротиву персоналу організаційним змінам та його усунення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development [Electronic resource], Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>. – Name of the screen.
2. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 320 с.
3. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер, М: МИФ, 2009. – 156 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
5. Lotich P. Steps to implementing successful organizational change (august 5, 2014) [Electronic resource] / P. Lotich, Access: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change/> – Name of the screen.
6. Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process / P. Markiewicz // Intellectual Economics. – 2011. – Vol. 5, № 2. – P. 257–267.
7. Мейер Д. Живая организация: Компания как живой организм / Д. Мейер, М.: Добрая книга, 2007. – 368 с.
8. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. Методологія та моделювання: Монографія. / О.О. Коваленко – Вінниця: ВЦ ВФЕУ, 2009. – 232 с.
9. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації / О.В. Мілінчук // Вісник Запорізького національного університету, 2012. – № 4(16). – С. 90–100.
10. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С.Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2016. – Випуск (67). – С. 11–14.