

УДК 568, 29:331.101.262

О. В. Мельник, старший викладач
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ КОМПАНІЇ

Анотація. Зміни у зовнішньому середовищі призводять до того, що підприємство повинно пристосовуватися до них, а задля виживання змінюватись і самі. Розглянуто проблеми управління змінами в компанії, а також адаптації до змін всіх учасників процесу.

Ключові слова: нематеріальні активи, управління змінами, внутрішні фактори змін, процес змін.

Вступ. У сучасних умовах турбулентних змін середовища господарювання компанії мають прагнути до зміцнення конкурентоздатності в усіх напрямках своєї діяльності задля виживання й досягнення довгострокового успіху. Однак зробити це досить складно, оскільки середовище достатньо мінливе. Насамперед невідминно відбувається глобалізація технологій, розширюються ринки, збільшується капітал, відтак, зростає конкуренція або ж підприємства знаходять інші засоби співіснування (наприклад, через злиття). Технології та засновані на цих технологіях інновації, залишаються ключовими провідними силами економічного розвитку і зростання. Попит на різноманітні продукти й послуги, вимогливість до їх якості та надійності постійно зростають. Сучасні засоби комунікації змінюють спосіб, у який людство формує уявлення про себе: світ перейшов від аналогових до цифрових технологій, а отже будь-яка інформація надходить, зберігається, опрацьовується, використовується і передається у вигляді сигналів. Цифрові технології кардинально змінюють конкурентний баланс усередині корпоративного спектру, обумовлюючи необхідність зміни традиційних для постіндустріальної епохи способів ведення бізнесу.

До того ж протягом свого існування змінюються й організації, які народжуються, розвиваються, ростуть, вмирають або перероджуються (приймаючи іншу форму).

Отже, задля виживання, досягнення успіху, зростання, отримання та збереження конкурентоздатності, організації повинні пристосовуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, а також змінюватись самі. Застосування нових ефективних методик управління змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємства (компанії, фірми) як організації, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення його успішної діяльності [1].

Постановка задачі. Доречно пригадати, що поняття «організація» (англ. *organization*, що походить від давнього грец. *ργανον* — знаряддя або інструмент), широко вживається в багатьох науках і в практичній діяльності та є багатозначним. Найчастіше воно означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи). В економіко-управлінському аспекті організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Тому уявляється логічним розглядати організацію у контексті нематеріальних (у першу чергу інтелектуальних) активів, серед яких ключове місце посідає працівник.

Різні аспекти теорії та практики управління стратегічними змінами є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Беніс В., Брукінга Є., Брукс Б., Бауліна Т., Віханського О., Друкера П., Едвардса М., Кантер Р., Катела Р., Коттер Дж.-П., Коннер Д., Клімова С. М., Кондратьєва М. Д., Котлера Ф., Кубра М., Куліка В. А., Мільнера Б., Макіавеллі Н., Паскаля Р., Пітерс Т., Твіса Б., Уотермана Р., Ушанова Ю., Хамер М., Чендлера А., Шапіра В. Д., Шумпетера Дж. та ін.

Проте, маємо визнати, що у більшості опублікованих результатів досліджень, що присвячені проблемам впровадження стратегічних змін, не достатньо уваги приділяється об'єкту і суб'єкту змін в організації.

Метою даної статті є розкриття поведінкового аспекту під час упровадження стратегічних змін в організації, на противагу акцентуванню уваги на способах (методах) змін та їх підтримки.

Результати. Звичайно необхідність змін на будь-якому підприємстві зумовлено змінами в середовищі (як зовнішньому, так і внутрішньому). Визначальними внутрішніми факторами передусім вважаються зміни в структурі організації, в організаційній культурі та у вимогах до персоналу. До ключових факторів зовнішнього середовища відносяться політична та економічна ситуація в країні, рівень конкуренції чи монополізації економіки, стан нормативно-правової бази. Ефективне управління змінами потребує безперервного моніторингу та аналізу середовища з метою ефективного прогнозування, планування, реалізації та контролю змін усіх рівнів, що в свою чергу може стати конкурентною перевагою підприємства на ринку [2].

Класично етапи впровадження змін прийнято визначати як: розмороження — створення відчуття дискомфорту та усвідомлення невідворотності змін; рух — процес переходу до нового стану, та боротьба з опором; замороження — фіксування нового стану підприємства [10].

Процес управління змінами включає послідовний кругообіг трьох етапів: «розмороження», «впровадження» та «збирання врожаю» (рис. 1).



Рис. 1. Етапи управління змінами в компанії (адаптовано за [9])

Однак слід зазначити, що будь які зміни чи нове бачення розвитку компанії зароджується насамперед в уяві керівника, а впроваджують зміни у життя люди, які можливо мають своє бачення майбутніх змін. У такому контексті управління змінами полягає в управлінні людським потенціалом, що провадить зміни. Найбільша проблема фундаментальної трансформації криється аж ніяк не в побудові правильної концепції чи реорганізації бізнес-процесів, і навіть не в управлінських здібностях вищого керівництва. Головною задачею стратегічних змін є трансформація поведінки та мислення рядових працівників, а її вдале рішення залежить від управлінських здібностей менеджерів нижчої ланки, а також їх ставлення до майбутніх реформ [3].

Насамперед, варто згадати, що зміни відбиваються на таких рушійних силах ділової поведінки, як цілі, ділові якості та професійні навички.

Щодо цілей, то їх мають усі працівники компанії, крім того існують загальні корпоративні, функціональні та оперативні цілі. Отож зміни будуть сприйматися позитивно, якщо вони забезпечать досягнення цілей якомога більшої кількості людей.

В аспекті ділових якостей персоналу необхідно зазначити, що працівник завжди прагне відчувати себе потрібним, впевненим у завтрашньому дні та задоволеним від роботи. Відповідно зміни, які підривають таку впевненість, будуть сприйматись негативно.

Отож, коли виникає серйозна необхідність провадження змін у звичний устрій компанії, необхідно передбачати, як зміни вплинуть на ділові якості співробітника та як перейти до нових методів роботи з найменшими втратами.

Для виживання в компанії працівники прагнуть не втрачати контроль над ситуацією, а зміни можуть до цього призвести. Таким чином, коли ми бачимо необхідність змін, потрібно вести діалог із співробітниками про вплив змін на їх професійні навички. Зазвичай працівники, які стикаються з необхідністю змін, задля адаптації у нових умовах мають змінитись насамперед на особистісному рівні, тобто адаптувати до нових умов свої переконання, цінності. Також потрібен достеменний аналіз навичок, яких не вистачатиме, логічним продовженням чого мають стати відповідні заходи, спрямовані на реалізацію співробітником можливості навчитись працювати «по-новому» та відчувати себе в команді достатньо кваліфікованим [4].

Існує кілька індикаторів (важелів), вплив на які здатний допомогти працівнику пристосуватися до процесу перетворень або спричинити негативну реакцію. Насамперед це знання, цінності, що сповідаються, переконання та навички. Наступним кроком має стати професійне оновлення, тобто зміни у знаннях і навичках. І наостанок, коли працівники впевнилися у необхідності змін і мають переконання, що здатні впровадити їх у життя, можлива і організаційна перебудова.

Необхідно також наголосити на тому, що вдалому впровадженню реформ сприятимуть насамперед ініціативність, енергія, поштовх і лідерські якості керівника. Якості, які повинні мати лідери процесу змін, досліджували Р-М. Кантер, Л. Хілл, Д. Летарт та ін. Доведено, що серед вищого керівництва рідко зустрічаються люди, які стають рушійною силою перетворень. Активна участь керівників вищої ланки вкрай необхідна, проте керманічами процесу стають як правило менеджери середнього чи нижчого рівня [5].

На нашу думку, лідери процесу перетворень мають відповідати наступним критеріям:

- бути «гнучкими», тобто мати здатність до змін у стилі керування (інакше кажучи бути «майстром на всі руки»);

- мати високі комунікативні навички для впливу на співробітників вищої та нижчої ланок (бути генератором ідей для вищого керівництва та втілювачем можливостей для рядових співробітників);
- забезпечувати практичне впровадження намічених змін на основі постійного оновлення підходів до їх виконання (тобто володіти талантом новатора);
- мати здатність до встановлення тісних зв'язків між факторами, що зумовлюють успіх перетворень (змін). Насамперед, це зв'язки між задумами вищого керівництва, можливостями персоналу компанії та реаліями мінливого зовнішнього середовища;
- дотримуватись строгих стандартів ефективності і мати здатність кинути виклик застарілим правилам;
- протистояти невдачам;
- мати відчуття відповідальності, мотивації і мати вміння «заразити» ними оточуючих.

Лідер з такими якостями має дати зрозуміти команді для чого відбуваються зміни, що людей очікує у майбутньому, а також спрямувати свої зусилля таким чином, щоб працівник сам був спроможний керувати власними індикаторами змін. Крім того лідери є спільною ланкою між «директорським кабінетом» і «робітником за верстатом» [6].

Прояв лідерства може створити в організації:

- постійне відчуття швидкого руху;
- мотивацію для перманентного вдосконалення і зміни парадигм розвитку;
- управлінську команду — чемпіона змін, що очолює, делегує, рухає, відіграє роль наставника та контролює результати, а не лише керує або споглядає;
- міжфункціональні команди із наданими їм повноваженнями на всіх рівнях;
- кваліфіковані функціональні організації, що знаходяться на одному рівні з конкурентами, тобто люди, які забезпечують кращі результати на всіх рівнях;
- і як результат — ефективні зміни.

Однак будь-яка перебудова має і негативні прояви, з яких найбільш розповсюджені невміння формувати кінцеві цілі, неспроможність розгледіти чи «виростити» команду реформаторів (лідерів), сподівання на надто швидкі результати, передчасне святкування перемоги, неспроможність закріпити зміни в корпоративній культурі [7].

Для подолання таких негативних явищ і запобігання помилок необхідна концепція, яка б дозволила запровадити зміни одночасно по всій організації, у всіх напрямках. В основу такої концепції необхідно покласти принцип особистої зацікавленості якнайбільшої групи людей у результатах своєї діяльності.

Отже, секрет успіху змін у компанії полягає в досягненні органічної взаємодії як усередині організації (між керівниками вищої ланки, лідерами перетворень та безпосередніми учасниками змін серед рядових працівників), так і в зовнішніх стосунках, унаслідок чого відбувається постійне перетворення та оновлення знань, переконань, навичок, цінностей.

Висновки. Для забезпечення стабільності та розвитку всім організаціям необхідно постійно привносити щось нове у свою роботу. Для цього керівництву потрібно чітко визначитись з баченням, метою, завданнями а також професійними здібностями, навичками та особистими якостями кожного працівника для того, щоб організація в цілому безболісно перейшла на нові умови роботи. Насамперед, процес змін — це постійне корегування діяльності, пошук нових шляхів і можливостей. Задля ефективною та швидкою адаптації до змін необхідне чітке уявлення

всіх працівників про загальні цілі організації та її майбутнє. При цьому загальні організаційні цілі не повинні суперечити цілям, що має широкий загал співробітників організації. Невід'ємною умовою успішного впровадження змін є наявність у співробітників необхідних ділових і професійних якостей, або ж створення умов для набуття нових знань і вмінь. Органічне поєднання передумов успішних трансформацій в організації здатний забезпечити лідер змін.

Література

1. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров... / Дж. Ф. Мур, Д. Т. Бойетт. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 189 с.
2. Фуллан М. Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ / Майкл Фуллан; пер. з англ.: Г. Шиян, Р. Шиян. — Львів: Літопис, 2000. — 269 с.
3. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 256 с.
4. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб.: Питер, 2002. — 1120 с.
5. Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли Ф. Ж. Преобразование организации: Пер. с англ. / Гуияр. Франсис Ж., Келли Джеймс Н. — М.: Дело, 2000.
6. П. Сенге и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 624 с.
7. Ключевые идеи менеджмента: мыслители, которые изменили мир / С. Крейнер. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 347 с.
8. Левин К. Модель управления изменениями. Электронный ресурс Джерело доступу http://dermantinshop.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=61:kurt-lewin-change-model&catid=36:2010-05-24-09-48-22&Itemid=108
9. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки / Автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук. — К., 2004.
10. Катценбах Д. Истинные лидеры преобразования: Трансформация компаний, электронный ресурс. — Джерело доступу: <http://www.management.com.ua/ct/cto34.html>

Стаття надійшла до редакції 13.09.2012 р.