

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ВАРІАТИВНІ СЦЕНАРІЇ ЗМЕНШЕННЯ ПРОТИДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

OPTIONS SCENARIOS TO REDUCE STAFF RESISTANCE IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING CHANGES IN THE ORGANIZATION

УДК 65.014.8

Балдинюк А.Г.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття містить варіативні сценарії зменшення протидії персоналу при запровадженні змін в організації. Автор розглядає основні причини спротиву змінам, методи їх виявлення та подальшої організації ефективної команди запровадження змін.

Ключові слова: управління змінами, менеджмент організацій, управління персоналом, опортунізм персоналу, динамічне лідерство.

Статья содержит вариативные сценарии уменьшения противодействия персонала при внедрении изменений в организации. Автор рассматривает основные причины сопротивления изменениям, методы их выявления и дальнейшей организации

эффективной команды внесения изменений.
Ключевые слова: управление изменениями, менеджмент организаций, управление персоналом, опортунізм персонала, динамическое лидерство.

This article contains divergent scenarios reduce counter staff in implementing changes in the organization. The author examines the main causes of resistance to change, methods of detection and follow-up of an effective team to implement change.

Key words: change management, organization management, personnel management, personnel opportunism, dynamic leadership. Change management strategy in the organization.

Постановка проблеми. Теорія і практика запровадження змін в організації достатньо розвинені та представлені в наукових і практичних роботах менеджерів. Зміни супроводжують життєвий цикл розвитку організації, запровадження нових виробничих та управлінських технологій. Серед різноманітних причин неефективного запровадження змін можна виокремити проблему спротиву персоналу. Ця складна соціально-психологічна проблема розглядається фахівцями в різних галузях і залишається актуальною для різноманітних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед напрямів вирішення проблеми зменшення протидії персоналу в процесах запровадження змін в організації можна виокремити такі, як: дослідження формування та реалізації стратегії управління змінами; зміни та управління персоналом в організації; психологічні аспекти поведінки персоналу в процесах запровадження змін, принципи та методи управління проектами та формування проектною команди, підтримки запроваджених змін за допомогою спеціальних підрозділів та електронного інформаційного середовища. У дослідженні були використані роботи таких авторів, як: С. Бушуєв [1], Г. Вукотіч [2], Л. Грейнер [3] Д. Дак [4]; П. Друкер [5]; Р. Каплан [6], О. Коваленко [7], Дж. Коттер [8], П. Лотич [9], П. Марковиц [10], С. Турчина [11] та інших.

Узагальнення відомих підходів та формування варіативних сценаріїв зменшення протидії персоналу в процесах запровадження змін в організації у роботах вчених висвітлено недостатньо та потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення причин протидії персоналу змінам та формування сценаріїв зменшення спротиву.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базовими документами управління змінами повинні бути загальна стратегія та стратегія управління змінами, визначеність ролі кожного підрозділу та його персоналу і наслідків цих змін для персоналу. Організаційна структура запровадження змін повинна формуватися з 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 та динамічного лідерства в команді проекту. Крім того, в команді повинні бути обов'язково присутніми всі керівники підрозділів, яких будуть стосуватись зміни. Самі зміни повинні бути оцінені з точки зору ризику одержання позитивних результатів, а також щодо спротиву персоналу. Ідеальною є ситуація, коли в організаційній структурі організації є відділ управління змінами (або стратегією). Цей підрозділ формує проектні команди для запровадження змін та слідкує щодо балансу представників топ-менеджменту, підрозділів, проектних менеджерів та консультантів у таких групах. Організація (За П. Друкером) повинна стати лідером змін [5]. У залежності від стратегічних напрямів змін визначаються з консультантами та варіантами аналізу внеску кожного працівника

у стратегічний пріоритет та вплив змін на його діяльність [9]. Кращий інструмент для лідерів змін виявлення причин та типових ситуацій протидії та формування сценаріїв її зменшення. Крім того, до внесення змін, необхідно передбачити основні причини опору. Розглянемо основні з них [10]:

1. Страх невідомого. Зменшення цієї причини можливо шляхом інформування, обговорення, формування електронних підказок щодо результатів запровадження змін, фокусування на бонуси при впровадженні, постійний коучинг.

2. Недовіра керівництву та проектним менеджерам. Ця причина не може бути усунена методами роз'яснення. Цілком очевидно, що, якщо рівень довіри низький, запроваджувати зміни зарано.

3. Втрата роботи (безпеки). Чітко визначені обов'язки та повноваження персоналу після запровадження змін дозволяють зменшити опір за цією причиною.

4. Поганий вибір часу. Кризові явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі (хоча вони можуть стати і стимуляторами змін); занадто багато змін за короткий час; непідготовленість персоналу або/і технологій – все це свідчить про невідповідність вибраного часу для запровадження змін.

5. Схильність особистості до змін. Наявність лідерів змін в цільових групах дозволить сформулювати колективне позитивне відношення до змін. Якщо ж таких лідерів не існує, а більшість працівників не схильні до змін, то результатом буде саботаж змін.

Крім факторів страху та обмеженості співробітника є також фактор інформаційної недостатності. Співробітники вважають зміни непотрібними або такими, які тільки погіршать ситуацію. Наслідки протидії змінам призводять до збільшення часу та ресурсів, яких потребує організація, зменшення ефективності організаційних змін, збільшення соціальної напруги в організації, втрати іміджу та довіри керівника змін; а в деяких випадках і до відмови від змін.

Основні моделі управління змінами такі, як: 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 їх ефективності шляхом коригування); підкріплення і згода» [3], а також дві концепції Гарвардської школи – теорія Е та теорія О передбачають як примусові методи управління змінами, так і залучення працівників [11]. Серед моделей управління змінами, слід виокремити модель Коттера. Вона базується на таких основних принципах [8].

1. Переконавання персоналу в тому, що майбутнє – за стратегією постійних перетворень, тому що тільки вони здатні привести організацію до стабільного успіху.

2. Створення команди реформаторів, наділеної повноваженнями, необхідними для управління змінами; забезпечення злагодженої роботи групи. Учасники команди повинні мати достатні знання, мати доступ до потрібної інформації, користуватися довірою персоналу компанії і проявляти лідерські якості. Фахівці проектною командою змін повинні вміти працювати в команді, мати спільне бачення поставлених цілей і не ставити свої інтереси понад усе – найчастіше саме конфлікт інтересів ускладнює процес перетворень в організації. Будучи злагодженим, цілісним організмом, команда здатна здійснити найскладніші корпоративні перетворення.

3. Визначення перспектив і стратегії створення концепції майбутнього для координації зусиль реформаторів; формулювання стратегії здійснення змін. Для донесення свого бачення до колег керівнику краще відмовитися від авторитарного стилю управління, інакше йому не вдасться подолати непорозуміння і опір з боку співробітників. Набагато ефективніше інша тактика – роз'яснити співробітникам, до чого прагне компанія. Тоді вони будуть самостійно оперативно рухатися в заданому напрямку. Простота, приземленість, здійсненність, гнучкість і акцентування на найважливіших завданнях – невід'ємні риси привабливою концепції майбутнього.

4. Пропаганда нової концепції майбутнього і стратегії змін усіма можливими засобами; вироблення еталонної рольової моделі поведінки команди реформаторів.

5. Створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях усунення перешкод; заміна систем і структур, які дискредитують ідею змін; сприяння всім, хто не боїться ризикувати, мислить і діє нетрадиційно. Цей етап містить у собі безліч небезпек, здатних навіть у найактивніших співробітників відбити бажання долучитися до спільної справи. Неготовність персоналу працювати в нових умовах – одна з головних перешкод. Тому, щоб досягти бажаних змін і втілити нове бачення в реальність, співробітникам потрібно надати необхідну інформацію і наділити їх повноваженнями.

6. Отримання швидких результатів планування помітних всім позитивних змін (вигод); вміння домагатися цих вигравів; моральне і матеріальне заохочення тих, хто домагається позитивних змін. Але завоювання підтримки і довіри співробітників недостатньо. Навіть сама довгострокова програма перетворень вимагає досягнення швидких результатів. Якщо менеджери не подбають про це, негативні наслідки неминучі. Менеджер повинен

балансувати між оперативними і стратегічними завданнями і чітко усвідомлювати: запускаючи масштабний процес перетворень, він ризикує віддати пріоритет довгостроковим цілям, тому необхідно застосовувати методику «малих кроків».

7. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін за мірою зростання довіри полегшується заміною всіх нескоординованих структур, систем і політики, які не відповідають цілям змін; прийняття на роботу співробітників, здатних втілити в життя нове бачення, сприяння їх професійному та службовому зростанню; поглиблення реформ за допомогою нових проектів, програм і агентів змін. Саме на цьому етапі опозиційні сили в компанії можуть знову активізуватися, тому про стабільність і перепочинок не може бути й мови. У закріпленні досягнутих результатів важливу роль відіграє внутрішній взаємозв'язок між підрозділами. Зростаюча конкуренція підсилює внутрішню залежність і тісну інтеграцію всіх ланок системи, що тільки ускладнює процес здійснення змін. Менш болісно зміни здійснюються в тих організаціях, які складаються з незалежних підрозділів. Але такі ситуації зустрічаються дуже рідко.

8. Збереження змін у корпоративній культурі, вдосконалення роботи з метою задоволення потреб клієнтів, зростання продуктивності, поліпшення стилю керівництва і підвищення ефективності управління; роз'яснення взаємозв'язку нового стилю роботи і організаційних успіхів.

Управління змінами повинно відбуватися в середовищі організації за визначеними цінностями. Так наприклад в компанії Джeneral Електрік визначають «4Е» (Energy, Energizer, Edge, Execution). Це, по-перше, «енергія» як здатність виробляти величезну кількість персональної енергії, що є основою для здатності діяти. По-друге, наявність лідерів – енерджайзерів, що вміють мотивувати і обов'язково «заряджати» інших ентузіазмом – «інфекційний» ентузіазм для максимальної реалізації потенціалу організації. По-третє, вміння приймати рішення, конкурентний дух, інстинктивне прагнення до швидкості та ефективності, чіткі переконання і сміливі судження, креативність [2]. Четвертим фактором є здатність досягати результат.

Базуючись на представлених моделях та власному досвіді можна запропонувати такі сценарії подолання протидії персоналу.

1. Інформування та обговорення.
2. Залучення і співробітництво.
3. Переговори та угоди.
4. Делегування повноважень.
5. Методи примусу – звільнення, кадрові перестановки.
6. Забезпечення додаткових стимулів.

Розглянемо плани розробки сценаріїв. Сценарій «Інформування та обговорення» передбачає

планування заходів щодо підготовки персоналу до змін; обговорення проблем та представлення варіантів з усунення після запровадження змін; формування проектної команди та плану запровадження проекту змін. Реалізація сценарію потребує формування чіткого розкладу інформування та каналів обговорення під час запровадження змін. Такими каналами можуть бути збори проектної групи, співробітників, електронне обговорення на форумах і чатах тощо.

Сценарій «Переговори та угоди» передбачає реалізацію низки переговорів з кожним працівником для визначення його ролі в запровадженні змін та після закінчення проекту. Кожен працівник повинен зрозуміти сутність свого внеску та зміни, які повинні статися з ним самим, необхідність навчання або перекваліфікації.

Сценарій «Делегування повноважень» вимагає змін в бізнес-процесах та їх реструктуризацію. Частіше всього, такий сценарій запроваджується при активізації застосування інформаційних технологій. Делегування повноважень іншим організаціям, автоматизованим системам, перерозподіл обов'язків серед учасників управлінських і технологічних процесів потребує розуміння та моделювання майбутньої діяльності з можливими варіантами реалізації.

Два останніх сценарії можуть бути об'єднані у формалізований сценарій здійснення процесів звільнення та кадрових перестановок.

Управління змінами обов'язково передбачає забезпечення додаткових стимулів (бонусів) для персоналу. Але, не завжди особливо на першому етапі запровадження змін такі стимули зрозумілі персоналу. Загальна схема сценарію додаткових стимулів для прийняття нововведень представлена на рис. 1.

Окремим сценарієм є сам проект запровадження змін, який повинен здійснюватися шляхом запровадження проектного менеджменту та динамічного лідерства як у команді проекту, так і в цільових групах запровадження проекту. Успіх проекту залежить від таких факторів:

1. Розуміння змін на всіх етапах та місцях впровадження з можливістю інформативного забезпечення всіх учасників процесів запровадження змін.
2. Вміння забезпечити взаєморозуміння та необхідну мотивацію учасників проектної команди та всіх задіяних співробітників.
3. Співпраця між проектною командою та всіма підрозділами організації.
4. Ентузіазм проектної групи.
5. Відповідальність проектної групи та всіх керівників.
6. Особисті та управлінські якості керівників проектної групи та організації.
7. Повноваження проектного і топ-менеджменту.

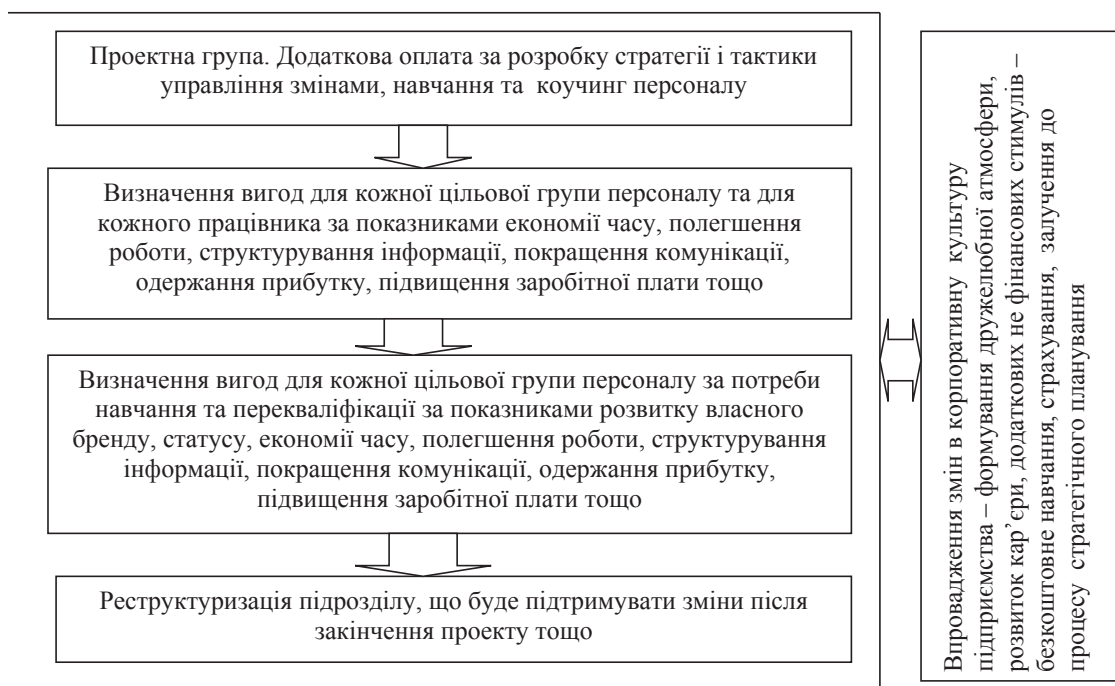


Рис. 1. Загальна схема сценарію «Додаткові стимули для учасників процесів запровадження змін»

8. Адекватність процедур запроваджених змін одержаням результатам.

Підтримка змін після проекту може бути здійснена за допомогою визначеного провідного підрозділу або шляхом створення нової структури, а також за допомогою запровадження розвинутого електронного інформаційного середовища з базою знань відповідно запроваджених змін.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, запропоновані сценарії можуть бути запроваджені як окремі заходи, так і комплексна складова стратегії управління змінами. Успіх проекту запровадження змін залежить від багатьох факторів, головним з яких є прийняття змін персоналом та їх впровадження в корпоративну культуру організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов, Киев: Украинская ассоциация управления проектами. – 2000. – 312 с.
2. Vukotich George 10 Steps to Successful Change Management / George Vukotich – Publisher: ASTD Press. – 2011. – 250 p.
3. 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.

4. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 320 с.

5. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер, М: МИФ, 2009. – 156 с.

6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

7. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. Методологія та моделювання: Монографія. / О.О. Коваленко – Вінниця: ВЦ ВФЕУ, 2009. – 232 с.

8. Kotter John P. Leading Change, / Kotter John P. – Publisher: Harvard Business Review Press. – 2012. – 280 p.

9. Lotich P. Steps to implementing successful organizational change (august 5, 2014) / P. Lotich [Electronic resource], Access: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change/> – Name of the screen.

10. Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process / P. Markiewicz // Intellectual Economics. – 2011. – Vol 5, № 2. – 257-267.

11. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2016. – випуск 1 (67). – С. 11-14.