

УДК 330.341.1

Тетяна КУЖДА

ЕТАПИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Резюме. Особливістю розвитку управлінських процесів є збільшення інтересу фахівців до вирішення конкретних управлінських ситуацій в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Проявляється це перш за все в тому, що зміни на підприємстві вимагають ретельного врахування всіх можливих ситуацій, щоб зробити управлінські рішення науково-обґрунтованими, динамічними для забезпечення збалансованого та стійкого господарського механізму. Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Розроблення технології управління організаційними змінами на підприємстві через планування цих змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін є основою успішного управління змінами на підприємстві.

Ключові слова: управління змінами на підприємстві, управління організаційними змінами, планування змін, організація колективів працівників для реалізації змін, мотивація працівників, контроль результатів організаційних змін.

Tetiana KUZHDA

STEPS FOR SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Summary. Enterprise change management is a concept and a process for deploying change management across an organization. It goes beyond the project level and focuses on an overall organizational approach to managing change. Organizations have standard processes and tools for project management, talent management and continuous improvement. Many have recognized the need for the same type of disciplined processes for change management. Organizations are facing large and more frequent changes under current economic climate. A changing marketplace, workforce and technological advancements have created an environment where change is becoming "business as usual". In this environment, organizations are beginning to recognize the importance of building the competency to rapid and successful change. As organizations are transformed by system implementations and organizational redesigns, the emergence of new processes, policies, systems and cultures typically present unique and sometimes daunting challenges to an organization. Often organizations that do not adapt well to these changes compromise their planned return on investment due to: confusion resulting from vague new roles and responsibilities, imbalanced workload across the organization, resistance to change by stakeholders, managers and employees, lack of confidence in leadership, inability to achieve cost reduction or actual cost increases based on the above. The following four steps to solve the above problems in change management are recommended in the article: 1) organizational change planning; 2) organization of the team to implement organizational change; 3) team motivation; 4) organizational change control and regulation. The internal causes of change (the need for change in the management structure, obsolescence of products, equipment and technology, decrease in the enterprise performance) and external causes of change (economic conditions and government regulation, change in laws and other regulators, level of competition, purchasing power of consumers) are described in the article. Therefore, the main aim of the article is developing the steps for successful organizational change management at the enterprise.

Key words: enterprise change management, organizational change management, organizational change planning, organization of the team to implement organizational change, team motivation, organizational change control and regulation.

Постановка проблеми. Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей організації, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [1, с. 12].

Внутрішніми причинами виникнення змін є: потреба у зміні структури управління; застарілість продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці; невдачі у проведенні попередніх перетворень; зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності).

Зовнішніми причинами виникнення змін є: економічна ситуація та державне регулювання; зміна законів та інших регуляторів; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживачів продукції; необхідність пошуку нових постачальників.

Очевидно, знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Саме тому актуальними є питання підвищення ефективності управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні вирішення даної проблеми відображено у наукових працях таких вчених, як Кузьмін О., Петрова І., Поліщук В., Печенізький В., Грін М., Широкова Г., Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. та багато інших. Однак більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами. Розроблення та реалізація проектів є лише одним із елементів комплексного процесу управління змінами на підприємстві. Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що управління змінами як комплексний процес через реалізацію функцій менеджменту на вітчизняних підприємствах ще недостатньо вивчені та є актуальними, що підтверджує важливість даного дослідження.

Метою даної статті є розроблення технології управління організаційними змінами на підприємстві через планування цих змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управління змінами» характеризують з позицій відомих підходів в управлінні [1, с. 45 – 46]:

1) з позицій процесійного підходу, управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом;

2) з позицій системного підходу, управління змінами – механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища на підприємство, та навпаки;

3) з позицій ситуаційного підходу, управління змінами – процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін щодо конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомими в цій ситуації та вибір найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

4) з позицій поведінкового підходу, управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації;

5) з позицій контекстного підходу, управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві;

6) з позицій компетентнісного підходу, управління змінами передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та професійними навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін;

7) з позицій адаптивного підходу, управління змінами – процес пристосування підприємства до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення впровадження.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивування працівників – учасників організаційних змін; 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін. Розглянемо кожен із цих етапів.

I етап. Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм. У зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до стратегічного планування змін [2, с. 84]:

- необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних за допомогою системи стратегічного управління вирішувати складні питання;
- розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації. Оперативне планування змін в організації передбачає:

- 1) планування змін виробничої програми: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;
- 2) планування змін техніки і технології в організації, тобто заходів щодо створення й освоєння нових виробів, упровадження нової техніки й технології;
- 3) планування змін у сфері праці й кадрів: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;
- 4) планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;
- 5) планування змін у собівартості, прибутку й рентабельності: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та в цілому по підприємству;
- 6) планування змін у фінансовому забезпеченні: потреби у власних оборотних коштах, балансу доходів і витрат;
- 7) планування змін у соціальному розвитку колективу: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства.

Кожен з наведених варіантів планування змін на підприємстві відрізняється від інших складом способів досягнення цілей, необхідними ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

II етап. Організування в системі управління змінами на підприємстві – комплексний процес, який передбачає формування ефективної структури управління та системи організаційних зв'язків між підрозділами організації в ході впровадження та реалізації змін.

Організування в системі управління змінами складається із 5 взаємопов'язаних елементів:

- 1) поділ праці в ході реалізації змін – процес розподілу загальної роботи в організації на окремі завдання;
- 2) департаменталізація – процес групування робіт та видів діяльності за окремими підрозділами організації (бригадами, групами, секторами, відділами) в ході реалізації організаційних змін;
- 3) делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень, пов'язаних із проведенням організаційних змін підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання;
- 4) встановлення діапазону керованості в ході проведення організаційних змін – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру, який проводить зміни;
- 5) координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для проведення організаційних змін.

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників, об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін. У здійсненні організаційних змін можуть брати участь: функціональна команда, яка створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування, складається з фахівців, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг); міжфункціональна команда об'єднує фахівців з ряду організаційних підрозділів, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найоптимальніше рішення складної і важкої проблеми; самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного [3, с. 254]. Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [5, с. 12].

III етап. Мотивування організаційних змін на підприємстві – управлінська функція, яка являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань організаційних змін. Система мотивації організаційних змін включає в себе такі групи мотиваційних чинників, як матеріальна, трудова та статусна мотивації [4, с. 162].

В основі матеріальної мотивації лежить задоволення потреби у прагненні працівника до поліпшення свого матеріального добробуту в результаті реалізації змін. Матеріальна мотивація передбачає матеріальне заохочення у формі диференціації заробітної плати, преміювання та додаткової оплати, соціальної підтримки.

В основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі чи команді змін та займати дану посаду. Трудова мотивація передбачає ефективну організацію праці та умов праці у формі нормування праці, створення санітарно-гігієнічних, психологічних, естетичних умов праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень у ході реалізації змін.

В основі статусної мотивації лежить задоволення бажання працівника до кар'єрного росту при впровадженні змін, задоволення потреби у визнанні досягнень. Статусна мотивація включає моральне заохочення та навчання, а також планування кар'єри та контроль. Моральне заохочення та навчання передбачає публічне визнання досягнень та заслуг працівника при впровадженні змін, професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації. Планування кар'єри та контроль передбачає формування довготермінових планів розвитку працівника при впровадженні змін, можливостей для кар'єрного росту.

IV етап. Контролювання результатів організаційних змін – вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження вірності його управлінських рішень

щодо напрямків упровадження змін та здійснення ним поточних коректив у ході проведення організаційних змін. Контролювання організаційних змін – система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень. При цьому суб'єктами контролю є керівники різних ланок управління, окрема посадова особа, служби (відділи) або внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю – різні види організаційних змін.

Основними показниками для оцінювання ефективності контролю організаційних змін є:

1) ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління (1):

$$K_{\text{еф_контр}} = \frac{P_{O3}}{Ч_{\text{упрв_контр_перс}}}, \quad (1)$$

де P_{O3} – річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

$Ч_{\text{упрв_контр_перс}}$ – чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління;

2) коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін (2):

$$K_{\text{вигідності_контр}} = \frac{P_{O3}}{B_{\text{контр_O3}}}, \quad (2)$$

де P_{O3} – річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

$B_{\text{контр_O3}}$ – річні витрати ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін;

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль та загальних витрат на оплату праці (3):

$$K_{\text{еф_витр_упр_ап_управ}} = 1 - \frac{ФOP_{\text{ап_упрв}}}{ФOP}, \quad (3)$$

де $ФOP_{\text{ап_упрв}}$ – витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль;

$ФOP$ – загальні витрати на оплату праці.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

- встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;
- використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;
- уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін;
- винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчувають такого зв'язку або відчувають, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться [6, с. 71].

Висновки. Чотири основні етапи для успішного управління організаційними змінами на підприємстві включають: планування змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін. Планування використовується для тактичного та стратегічного планування організаційних змін на підприємстві. Організування колективів працівників передбачає створення ефективної команди змін на підприємстві. Мотивування працівників є способом їхнього заохочення до проведення організаційних змін. Контроль результатів організаційних змін допомагає виявити ефективність змін та напрямки здійснення необхідних коректив. Поєднання чотирьох вищенаведених елементів становить основу успішного управління змінами на підприємстві.

Conclusions. Therefore, the four basic steps for successful organizational change management include the following: organizational change planning; organization of the team to implement organizational change; team motivation; organizational change control and regulation. Organizational change planning is used to develop the tactical and strategic plans. Organization of the teams is used to develop the effective team to implement organizational change. Team motivation is used to encourage the organizational changes. Organizational change control and regulation can help to identify the effect of organizational changes and main directions for making necessary adjustments. Combination of the above four elements is the basis of successful organizational change management at the enterprise.

Використана література

1. Петрова, І. Управління змінами: навч. посібник [Текст] / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
2. Виногорова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст] / О.В. Виногорова. – Донецьк: Дон дует, 2006. – 186 с.
3. Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
4. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. [Текст] / Г.В. Широкова. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 210 с.
5. T. Baekdal, K.L. Hansen, L. Todbjerg Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
6. C. D. Scott, D. T. Jaffe Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004, – 83 p.