

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. / В.П. Антонюк. — Донецьк: Ін-т економіки пром.-сті, 2007. — 348 с.
2. Беккер Г. Человеческий капитал: воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал / Г. Беккер // США: экономика, политика, идеология. — 1993. — №11. — С. 104 – 122.
3. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. — М.: «Дело ЛТД», 1994. — 720 с.
4. Гловели Д. История экономических учений / Д. Гловели. — М.: Современный гуманитарный университет, 1999. — 76 с.
5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. / О.А. Грішнова. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.
6. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. — СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1994. — 160 с.
7. Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве / И.В. Ильинский. — СПб.: СПбУЭФ, 1996. — 210 с.
8. Критский М.М. Человеческий капитал / М.М. Критский. — Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1991. — 120 с.
9. Майбурд Е.М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров / Е.М. Майбурд. — М.: Дело, 2000. — 560 с.
10. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. — М.: Прогресс, 1984. — 440 с.
11. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учебник / Р.М. Нуреев. — М.: Норма, 2008. — 640 с.
12. Семів Л.К. Регіональна політика: людський вимір: моногр. / Л.К. Семів. — Львів: ІРД НАН України, 2004. — 392 с.
13. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 684 с.
14. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда / С.Г. Струмилин. — М.: Наука, 1982. — 471 с.
15. Ядгаров Я.С. История экономических учений / Я.С. Ядгаров — М.: ИНФРА-М, 1997. — 288 с.
16. Schultz T. Investment in Human Capital: The role of Education and of Research / T. Schultz. — New York, 1971. — 324 p.
17. Walsh J.K. Capital Concept Applied to Man / J.K. Walsh // The Quarterly Journal of Economics. — 1935. — Vol. 49, N. 2. — P. 122 – 146.

УДК 658.012.4

ТИПОВІ ПОМИЛКИ НЕВДАЧ В ПРОЦЕСІ ПОЕТАПНОГО ЦИКЛУ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Фоміна Ю.К.

Розглянута сутність змін як великомасштабних організаційних перетворень та поетапний цикл управління змінами, характерних для українських компаній в сучасних умовах функціонування. Розглянуті типові помилки з розряду «м'яких чинників», що зустрічаються впродовж різних етапів циклу змін в організації.

Ключеві слова: управління змінами, організаційні перетворення, м'які чинники, етапи змін, крива змін, кейси, чинники успіху змін, стратегічні перетворення.

Переосмислюючи передові управлінські моделі і теорії, лідери бізнесу і консультанти адаптують і упроваджують на вітчизняному просторі безліч управлінських технологій та практик. Кожна компа-

нія і організація має свій характерний стиль впровадження змін: у одних лідирують перші особи - автори стратегічних програм, в інших – вириваються вперед керівники служб, здійснюючи переважне впровадження «своїх», профільних технологій.

У вітчизняних компаніях виникають ситуації дисонансу: наприклад, крупна компанія, де використовувалися самі передові інформаційні технології. При цьому в компанії замість співробітників HR працюють кадровики, і управління персоналом там просто відсутнє. Окрім дисбалансу впроваджуваних змін самі підходи до управління процесом змін рідко бувають представлені в компаніях чіткими моделями, що розділяються і адекватними, а при їх відсутності практики, що реалізуються, є в кращому разі неповні, а в гіршому внутрішньо суперечливі комбінації. Управління процесом змін в організації це окрема управлінська дисципліна, що має принципи, порушення яких може поставити під питання не лише успішність реформ, але і можливість подальшого існування організації в цілому.

Мета статті - опис поетапного циклу управління змінами і виділення типових помилок, характерних для українських компаній, а також опис способів їх уникнення. У даній статті під змінами маються на увазі великомасштабні організаційні перетворення: злиття і поглинання, реструктуризації і перепрофілювання, а також процеси, пов'язані з масштабним впровадженням нових технологій в різних сферах діяльності компанії (наприклад, впровадження нової системи мотивації, бюджетування, перехід на нову корпоративну систему ІТ і так далі).

У статті розглянуті, в першу чергу, типові помилки з розряду «м'яких чинників», що зустрічаються впродовж різних етапів циклу змін в організації в сучасних умовах функціонування.

Учені і практики, що працюють в області планування і реалізації змін, глибоко вивчили змістовні аспекти змін в компанії. Існує безліч сучасних технологій, інформаційних систем, що підтримують постановку, планування, реалізацію і контроль досягнення довгострокових цілей, проте жодна з методик і інформаційних систем не дає однозначної відповіді які цілі ставити. Про зміни писали багато авторів, такі як Дж. Фріман, Е. Камерон, М. Грін, Г. Мінцберг та інші, проте досить реалістичною моделлю представляється «Крива змін» Д. Дак.

Термін «зміни» часто використовується для опису перетворень не лише на рівні компаній і холдингів, але і на рівні відділів, підрозділів. Закономірності процесу змін присутні в змінах будь-якого масштабу. Основні причини провалів змін – ігнорування «м'яких» чинників, а саме емоцій, відчуття, переконання співробітників і тому подібне.

Передбачимо, ця проблема вирішена і є як цілі змін, так і плани по їх досягненню, є терміни – здавалося можна чекати результату. Проте високий відсоток інновацій, що провалилися, у вітчизняній практиці свідчить про те, що дуже часто за межами уваги лідерів змін залишаються «м'які», мало вимірні чинники – такі, як емоції, відчуття, переконання співробітників. Орієнтуючи план перетворень лише на вирішення «виробничих» завдань в термінах бізнес-процесів, ігноруючи інформацію емоційного характеру, лідери змін можуть упускати з-під контролю настрою співробітників, зміни психологічного клімату, думки і відчуття різних груп і угруповань, що утворюються в процесі змін.

Розглянемо в першу чергу, типові помилки з розряду «м'яких чинників», що зустрічаються впродовж різних етапів циклу змін в організації. Досить реальною моделлю представляється «Крива змін» Д. Дак. Процес змін містить послідовність управлінських динамічних фаз. «Крива змін» Д. Дак. містить п'ять етапів змін, а саме:

1. Застій (або втрата керованості).
2. Підготовка (планування змін).
3. Реалізація.
4. Перевірка на міцність (або утримання досягнутого результату).
5. Етап досягнення мети.

«Крива змін» починається з фази застою, потім проходить через фазу підготовки, реалізації та перевірки на міцність і, на кінець, закінчується досягненням меть. Всі програми змін, за думанням Д. Дак, обов'язково проходили через ці фази. І на кожній з їх «монстр» розкривав собі в новій якості. Кожна організація проходить ці фази по-своєму, вони відрізняються за тривалістю і можуть частково

співпадати одна з другої, структурні підрозділи не обов'язково проходять їх синхронно. Нерідко лідер йде вперед від останніх учасників, що робить процес змін ще більш складним і таким, що розчаровує як для них самих, так і для тих, хто йде услід. Таким чином, організаційні зміни з'являються не у вигляді заздалегідь визначеною послідовності подій, а як динамічний процес.¹

Першою помилкою процесу змін є їх відсутність там, де вони необхідні. Д. Дак називає цей етап періодом застою або фазою втрати керованості. Для цього періоду характерне те, що керівництво втрачає довіру персоналу, а співробітники набувають стійкості до змін. Вони адаптуються до будь-яких новин і програм, не міняючи свої переконання і форми роботи.

Ознаки застійних явищ наступні:

- матеріальні падіння конкурентоспроможності, старіння товарів і послуг, відсутність перспективних проектів і розробок, зниження об'ємів продажів, відтік клієнтів і талановитих співробітників;
- емоціональні: у компанії в різних пропорціях присутні дві базові емоції – смуток і гарячкова активність, співробітники залучені в безліч проектів, більшість з яких не доводяться до завершення.

Причини застою часто викликані «жорсткими» чинниками: глобальні процеси в економіці і політиці, конкуренція та інше. Проте варто брати до уваги і «м'які» чинники - типовою помилкою є той факт, що часто керівники при виникненні проблем вважають за краще ігнорувати необхідність змін.²

На етапі втрати керованості необхідно:

1. Аналіз ситуації. Акціонерами, топ-менеджерами, вищим керівництвом досліджується ситуація в компанії/підрозділі, в якій з'явилися об'єктивні ознаки застою і приймається рішення про те, чи варто здійснювати глибокі і серйозні зміни і які саме.
2. Оцінка існуючої групи лідерів. Оцінюється існуюча команда лідерів, в результаті роботи якої з'явилися ознаки застою. Лідери, що розраховують на поступовий, розмірений розвиток, навряд чи зможуть вивести компанію з періоду втрати керованості. Ускладнюючими чинниками для вищого керівника може бути не лише недолік компетенції, але і принципи управління, засновані як на домовленостях минулого, так і на стереотипах, піднесених до ступеня догми і що не піддаються переосмисленню.

Успішним виходом з фази втрати керованості є усвідомлення застою, прозріння, отримання волі до змін, поява основних положень нової стратегії. Основні завдання фази підготовки в умовах організації – створити у всьому персоналу дискомфорт, мотивацію для змін. При цьому збалансувати дискомфорт з можливістю побачити захоплюючі нові перспективи.

Основні помилки цієї фази - початок перетворень без зачіпання емоцій. В цьому випадку реформи сприймаються звиклими і байдужими до змін співробітниками як чергова компанія.

1. Специфіка багатьох компаній – відношення до співробітників як до об'єктів до знеособленого ресурсу.
2. Кадрові прорахунки: акціонери, топ менеджери прийшли до виводу – в компанії, в підрозділі застій. Проте у багатьох випадках керівник і команда менеджерів, що допустила застій, залишається на своєму місці навіть без напружених термінів і чіткої програми змін.
3. Немає єдності в групі, керівні змінами, усередині неї існують угруповання противників, йде внутрішня боротьба. Частенько, до речі, це ознака того, що цілі керівником організації або не сформульовані, або оцінка роботи менеджерів не прив'язана до досягнення цих цілей.

Саме целеполагання на вищому рівні може бути ефективним критерієм для вирішення конфліктів нижчестоящих підрозділів. У крупній компанії упроваджується нова система ІТ, тоді як частину менеджменту відкрито саботують впровадження, заявляючи всюди про даремність і дорожнечу проекту.

На етапі підготовки необхідні наступні заходи в рамках організації:

- 1) презентація з опорою на відчуття. Необхідне яскраве, наочне підтвердження існуючих проблем, яке торкнеться не лише розуму, але і відчуттів співробітників. Має бути не лише стратегія в термінах частки ринку, але і мрія!

2) деталізація стратегії і консолідація управлінської команди на основі плану змін. Виконання цього етапу цілком і повністю лягає на плечі вищих керівників. Їх завдання – спільно з командою і максимально детально підготувати план перетворень, виділити етапи і точки проміжного контролю, визначити, коли, кому і які повноваження будуть делеговані. Поважно при цьому не перетворювати план на догму, оскільки сигнали, що поступають, як з боку зовнішнього оточення, так і зсередини організації, швидше за все, будуть приймати необхідність його постійної модифікації і корекції.

3) постійна трансляція стратегії змін, роз'яснення, в яку сторону необхідно рухатися, як здійснюється інформаційний обмін на етапі перетворень. Завдання лідера і команди керівників змін на цьому етапі – створити захоплюючий образ майбутнього організації.

Основні завдання фази реалізації - перехід від процесу планування змін до активних дій. На цій фазі значно більшою, чим раніше, стає ціна помилки. Від лідерів змін потрібний, окрім всього іншого, ще і мужність, рішучість, віра в перемогу, в успішну реалізацію вибраної стратегії. Також в цій фазі максимально зажадалося буде вміння оперативно реагувати на емоційну динаміку різних груп персоналу в підрозділі і компанії.

Основні помилки цієї фази містять наступні позиції:

1. Втрата енергії змін, згасання ентузіазму. На етапі реалізації навіть невеликі проблеми можуть створити у людей відчуття краху, провалу змін.
2. Ситуація, що існує насправді, може в значній мірі відрізнятись в гіршу сторону від того, що пишеться в звітах керівників. Можуть упускатися важливі деталі процесу змін в організації.
3. Робота компанії оцінюється лише за короткостроковими показниками і, оскільки зміни частенько не приносять негайний результату, навпаки, вимагають інвестицій, є спокуса повергнути реформи ревізії.

На етапі реалізації необхідно зробити наступні кроки:

1. Успішно вирішити одне завдання.
2. Своєчасно збирати інформацію з різних каналів, знаходити нові інформаційні канали.
3. Чітко уміти донести кожному ключовому співробітникові повідомлення, навіщо особисто йому це потрібно.
4. Для збору об'єктивної інформації про процес змін лідерам змін доцільно контактувати з представниками різних груп персоналу.
5. Групи, що займаються стратегічними напрямками змін з тривалими термінами окупності, мають бути звільнені від традиційного натиску за кварталними і річними показниками. Їх треба буде судити по завершенню всього терміну.

Основні завдання фази перевірки на міцність – зробити зміни необоротними, поглибити і підсилити їх. Фаза вважається закінченою, коли вдається довести стратегію змін до кожного співробітника не лише на раціональному рівні, а на рівні особистих цінностей, мислення і поведінки.

Основні помилки фази перевірки на міцність можна охарактеризувати як:

- 1) святкування передчасної перемоги – рахувати формальний перехід до нової структури дійсно закінченням перетворень;
- 2) втрати серед співробітників, що брали активну участь в змінах, що проявляли лояльність до змін. Відсутність цілеспрямованого впливу на співробітників, утомлених за час змін, може привести до масових відходів.

Опис діагностичних індикаторів фази досягнення мети прямо протилежно фазі втрати керованості в організації, а саме: з'являються нові клієнти, прибуток зростає, продуктивність піднімається, з'являються нові товари і послуги і дивують ринок своєю конкурентоспроможністю. У компанію або підрозділ прагнуть таланти, вона стає привабливим працедавцем.

Основні завдання на цей період – зберегти довіру і єдність і зміцнити ті зміни, які привели до успіху. Основні помилки цієї фази наступні:

- 1) Канонізація досягнення періоду змін, вихваляння досвіду змін без об'єктивної оцінки, оголошення його єдино вірними і не підлягаючими критиці;
- 2) Випустити з поля зору корисні навички співробітників і груп, втратити досягнення, що потре-

бують закріплення і тиражування.

Необхідно запобігти поверненню до застою в організації за допомогою наступних позицій:

1. Жоден процес, жодну структуру не можна залишати без уваги.
2. Бути уважним до зовнішнього середовища – постійно спілкуватися з клієнтами на різних рівнях, стежити за потенційними і існуючими конкурентами.
3. Підтримувати спілкування з організацією і прислухатися до неї.
4. Залучати свіжі сили – давати передих керівникам в процесі змін, використовувати нових людей для критичного погляду на свою діяльність.
5. Підтримувати ентузіастів – продовжувати ростити професійних керівників змінами і давати їм можливість виявитися на важких ділянках і після закінчення масштабних перетворень.
6. Створювати в організації культуру змін, закріплювати ролеві моделі ефективних лідерів змін як успішні і престижні.

ВИСНОВКИ

Орієнтуючи план перетворень лише на вирішення «виробничих» завдань в термінах бізнес-процесів, ігноруючи інформацію емоційного характеру, лідери змін можуть упускати з-під контролю настроя співробітників, зміни психологічного клімату, думки і відчуття різних груп і угруповань, що утворюються в процесі змін. Тому для підвищення ефективності системи управління змінами у статті описано поетапний цикл управління змінами і виділені типові помилки з розряду «м'яких чинників» (емоції, відчуття, переконання співробітників і тому подібне), характерних для українських компаній в сучасних умовах функціонування, а саме:

- відсутність змін там, де вони необхідні;
- початок перетворень без зачіпання емоцій;
- втрата енергії змін, згасання ентузіазму;
- упущення важливих деталей процесу змін;
- оцінка роботи лише за короткостроковими показниками;
- святкування передчасної перемоги; - втрати серед співробітників, що брали активну участь в змінах;
- канонізація досягнення періоду змін та інші.

Також в статті описані способи уникнення типових помилок в системі управління змінами в умовах вітчизняних компаній, а саме:

- деталізація стратегії і консолідація управлінської команди на основі плану змін;
- постійна трансляція стратегії змін;
- своєчасний збір інформації з різних каналів;
- уважність до зовнішнього середовища; спілкування з організацією;
- залучення свіжих сил, використання нових людей для критичного погляду на свою діяльність;
- підтримка ентузіастів, продовжувати ростити професійних керівників змінами;
- створення в організації культури змін, закріплення ролевих моделей ефективних лідерів змін як успішних і престижних та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / Дж. Дак. – М., 2002. – С. 33-34
2. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. / Г.В. Широкова – СПб.: Изд. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та, 2005. – 432 с.