

Тема: ***Управління організаційними змінами***



Лектор:
к.е.н., доцент Гогуля О.П.

***Якщо організація прагне
зберегти темпи виробництва і
бути конкурентоздатною –
вона не зможе уникнути змін ...***

План

1. Сутність організаційних змін

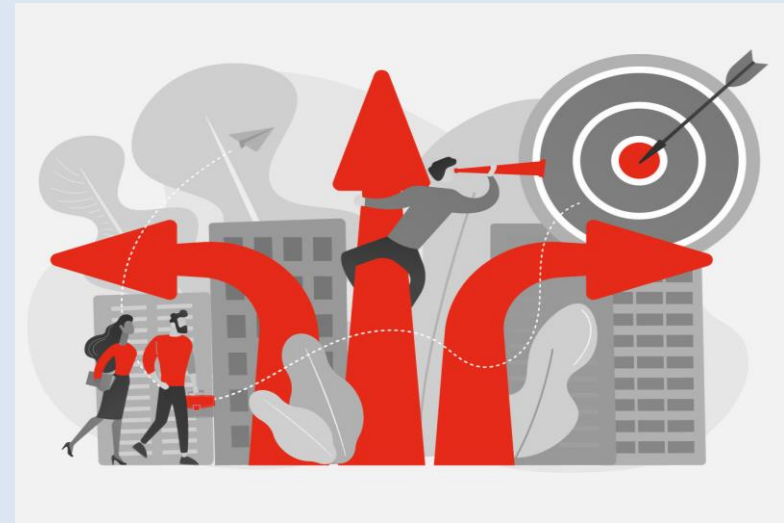
2. Процес організаційних змін



Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу

Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації:

- *рівня спеціалізації*
- *способів групування*
- *діапазону контролю*
- *розподілу повноважень*
- *механізмів координації*



Зміни можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності

Зовнішні причини, що зумовлюють зміни – пов'язані із змінами в компонентах загального і специфічного середовища функціонування організації

Складові загального середовища:

- економічна ситуація
- державне регулювання
- технологічна складова
- міжнародні аспекти
- соціально-культурні особливості
- **конкуренти**
- **споживачі**
- **постачальники** тощо



Форми поняття «розвиток»:

Ринковий розвиток – відображає процес розширення (зміни) кола споживачів, клієнтів

Організаційний розвиток – відображає процес розвитку індивіда, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо

Діловий розвиток – відображає процес спрямування ресурсів туди, де вони забезпечать максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого терміну часу.

При цьому **концепцію управління** розглядають як сприйняття вищим керівництвом цілей, принципів і результатів діяльності, що визначені філософією та політикою підприємства

Умови ефективної роботи з розвитку:

- ✓ **вище керівництво** підприємства **досконало знає** програму розвитку (ринку, галузі) і **обов'язково виконує її**
- ✓ у програмі розвитку підкреслюється **цілеспрямованість планування**, що стосується всього підприємства
- ✓ програма розвитку **узгоджена із завданнями** підприємства
- ✓ розвитку підприємства притаманні **довгостроковий характер і оперативність**
- ✓ розвиток базується на **ділових знаннях і досвіді**



Причини невдалої роботи з розвитку:

- ✓ у програмі розвитку неспівставні цілі та зміни, відсутня зрозумілість у співвідносності цілей та способів їх досягнення
- ✓ програму складено на занадто короткий термін
- ✓ робота з розвитку полягає тільки в проведенні засідань, без конкретних заходів на робочих місцях
- ✓ прагнення до змін у керівників вищої та середньої ланки істотно різняться між собою
- ✓ важливі зміни в організаційній діяльності ґрунтуються на умовах, які склалися в минулому
- ✓ відібрана стратегія застосовується шаблонно і неналежним чином

Чинники, що сприяють/перешкоджають роботі фахівців з розвитку підприємства:

СПРИЯЮТЬ

- Цілеспрямованість
- Готовність до змін
- Атмосфера, яка підтримує зміни
- Можливість розвитку, яка передбачається
- Кризова ситуація (необхідність)
- Налагоджений на реформи виконавчий директор
- Позитивний приклад визнання

ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ

- Рутинна робота
- Побоювання та невпевненість
- Авторитарний стиль керівництва
- Загальне небажання змін
- Нездорова внутрішня конкуренція
- Вигадана нестача часу
- Висока плинність персоналу
- Брак кваліфікованих кадрів
- Дефіцит ресурсів
- Ледарство, уникнення відповідальності
- Результати розвитку помітно не відразу
- Нечітка організаційна структура
- Відсутність творчого настрою

Способи пристосовуватися до змін у середовищі:

1. **адаптація до змін** у середовищі, які не були заздалегідь визначені. *Реагування із запізненням*
2. **пристосування до середовища** шляхом врахування тенденцій його розвитку. *Наявність механізмів постійного спостереження за середовищем*
3. **пристосування середовища** під себе. *Позиція лідера*



Практичні методи *приспосовуватися до змін:*

1. Успішні компанії **прагнуть до ідентичності (унікальності)**

Керівники мають **чітке уявлення** про те, що вони роблять **найкраще**, розробляють **міцну ціннісну пропозицію** і створюють собі такі **стійкі конкурентні переваги**, які діятимуть протягом тривалого часу.



Місія: «Змінити на краще повсякденне життя багатьох людей»

Постійно вивчає побут і повсякденне домашнє життя людей; створює товари, які є доступними і одночасно привабливими для найширших верств населення.

Модель «зроби своїми руками» (Do It Yourself)

2. Перенесення стратегії в буденність.

Спочатку компанії створюють власні індивідуальні можливості, продукти, бізнес-моделі, які вирізняють їх від інших компаній. Потім вони масштабують свої досягнення

INDITEX

Іспанська компанія, власник великих мереж магазинів одягу (бренд Zara)



Постійно вдосконалюючись у сфері швидкого модного дизайну, компанія змогла **до мінімуму скоротити період від створення до запуску в серійне виробництво.**

Zara виробляє більше 11 000 різних найменувань на рік, при цьому їй знадобиться всього 4–5 тижнів, щоб вивести в продаж товар зі стадії дизайну, і всього 2 тижні, щоб внести невеликі зміни в дизайні продукції, що вже випускається.

Вертикально інтегрована мережа роздрібної торгівлі, яка займається не тільки дизайном, виробництвом, а й торгівлею. Zara безпосередньо контролює більшу частину виробничого ланцюга.

3. Компанії, що досягли успіху, замість спроб вносити зміни організаційної структури або системи цінностей, які можуть мати руйнівні наслідки, використовують силу укоріненого корпоративного мислення і поведінки для стимулювання змін, своєю корпоративну культуру як конкурентну перевагу



У 2018 році компанія відкликала свою заявку на участь у тендері контракту з Пентагоном на \$10 мільярдів (контракт стосувався розроблення хмарного рішення). **Оборонний контракт суперечить власним принципам Google**, які обмежують військове застосування штучного інтелекту.

Співробітники компанії вже протестували проти роботи над окремим контрактом Міністерства оборони і на цьому тлі корпорація вирішила не продовжувати роботу над хмарою Об'єднаної оборонної інфраструктури підприємства (Jedi).

4. Зазвичай компанії під час періодів кризи намагаються скоротити витрати в усіх напрямках, економлячи на всьому. **Компанії-лідери скорочують витрати дуже локально, щоб стати сильнішими.** Стратегічно розподіляють свої ресурси, подвоюючи ті деякі можливості, які є найбільш важливими, і скорочуючи все інше.



Lego перетворилася з компанії, що в 2004 році втрачала по мільйону доларів на день, на найбільшого в світі виробника іграшок в 2015-му. Компанія вийшла з частини бізнесів і зосередилася на тому, що робить Lego по-справжньому унікальною. Наприклад, розвиток цифрових електронних ігор, робототехніка і розвиток глобального співтовариства Lego.

У 2018 році **Lego очолила рейтинг ТОП 100 найбільш іміджевих європейських компаній**, потіснивши з першого місця поважні бренди, як Bosch і Rolex. Опитування, проведене Інститутом репутації, пов'язує успіх виробника іграшок з його корпоративною соціальною відповідальністю і цілеспрямованістю (наприклад, екологічно чистий конструктор, в якому деталі виготовлено з цукрової тростини).

5. Успішні компанії не намагаються просто стати гнучкими. Керівники не реагують на зовнішні зміни настільки швидко, наскільки це можливо. Натомість вони **формують своє майбутнє, створюючи зміни, які вони хочуть бачити.**



Клієнти **Starbucks** вважали, що вони просто хочуть кави, але засновник прагнув створити для людей *«третє місце»*, крім дому і роботи.

Компанія налічує 22 000 магазинів і продовжує розвивати свою концепцію й домінувати в створюваному нею просторі «кава і суспільство»



Зміни є ключовим елементом виконання стратегії



Види змін і нововведень:

- ✓ **1) за змістом** – економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні;
- ✓ **2) за масштабом змін** – стратегічні й тактичні;
- ✓ **3) щодо організації проведення** – заплановані і спонтанні;
- ✓ **4) за термінами здійснення** – короткострокові і довгострокові;
- ✓ **5) за періодичністю проведення** – одноразові й багатоступінчасті;
- ✓ **6) по відношенню персоналу** – підтримувані і відхилені;
- ✓ **7) по цілям** – зростання (розвиток) і скорочення;
- ✓ **8) по глибині і характером змін** – локальні та кардинальні

Типи змін:

- ✓ **Перебудова підприємства** припускає фундаментальну зміну підприємства, яка торкається його місії, організаційної структури та культури
- ✓ **Радикальне перетворення** підприємства проводиться на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни
- ✓ **Помірне перетворення** здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати прихильність покупців
- ✓ **Звичайні зміни**, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості у продукті
- ✓ **Незмінне функціонування**, коли підприємство постійно реалізує одну й ту ж стратегію

Даунсайзинг - метод, який передбачає ряд заходів, спрямованих на зміну розмірів підприємства, організаційної структури, оптимізацію всіх процесів та проведення більш ефективної HR-діяльності. Даний метод головним чином торкається соціально-психологічного аспекту роботи на підприємстві

Основне завдання методу є не просто скорочення розмірів компанії, персоналу, а оптимізація структури і витрат

- *стратегія звільнення;*
- *стратегія зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і (або) бізнес-процесів);*
- *комплексна стратегія системних змін, яка складається із стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами.*



Даунсайзинг (downsizing) в маркетингу - зменшення кількості продукту в упаковці без зміни ціни. У буквальному перекладі з англійської, "downsizing" означає зменшення розміру



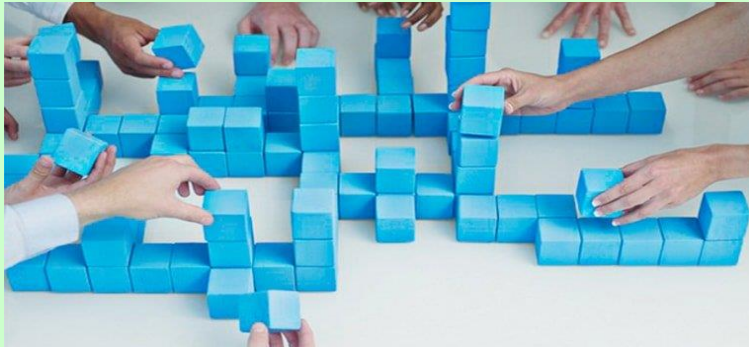
Реорганізація — це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником

Реорганізація може здійснюватися шляхом:

- злиття** (два або більше підприємств утворюють нову юридичну особу шляхом об'єднання своїх майнових прав та обов'язків)
- приєднання** (юридична особа, що приєднується, припиняє своє існування. Водночас майно, права та обов'язки переходять до правонаступника)
- поділу** (все майно, права й обов'язки підприємства переходять до декількох новоутворених юридичних осіб — правонаступників)
- виокремлення** (перехід за розподільчим балансом частини майна, прав та обов'язків юридичної особи до однієї або кількох створюваних нових юридичних осіб)
- перетворення** (зміна організаційно-правової форми юридичної особи)



Реструктуризація – це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва



Стратегічна реструктуризація –

це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення довготермінової конкурентоспроможності шляхом докорінних змін у діяльності підприємства

- технічне переозброєння виробництва;
- впровадження нових технологій;
- освоєння нових виробництв через здійснення вертикальної інтеграції на засадах спільної (єдиної) власності;
- диверсифікація ринків збуту, у тому числі вихід на міжнародний ринок, розширення своєї ніші на ринку;
- здійснення асортиментної диверсифікації та сертифікації продукції;
- удосконалення організаційної структури і структури управління підприємством

Основне завдання методу є підвищення конкурентоспроможності і результативності діяльності підприємств

Аутсорсинг (*out* – зовнішній, *source* – джерело) – “запозичення ресурсів ззовні” це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, які не є профільними для бізнесу компанії, але є необхідними для повноцінного функціонування бізнесу. Це спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими (інформаційні технології, управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика).

- ✓ **зниження витрат,**
- ✓ **поліпшення якості**
- ✓ **підвищення результативності діяльності**



Ревіталізація (від лат. *re* ... — відновлення та *vita* — життя, дослівно: повернення життя) — поняття, що використовується в науковій і практичній діяльності, яке характеризує процеси відновлення, оживлення, відтворення. Найчастіше використовують у медицині, архітектурі, техніці, гідрології

Економічна ревіталізація - це «повернення до життя» економіки підприємства. Основним напрямком є визначення раціональної структури відновлюваного об'єкта (при якій вигідніше будувати нове, а не руйнувати старе) і заміна застарілих систем управління на сучасні й надійні. Це програма, заснована на підвищенні ділової активності, посиленні захисних функцій, застосуванні нових технологій, винаході нових методів управління

Принципи ревіталізації:

*системність; послідовність; цілеспрямованість;
корпоративність; оперативність; гнучкість; концептуальність;
прозорість; інноваційність, керованість.*

Wunderland Kalkar (“Країна чудес Калькар”) – парк розваг з ядерного реактору (Німеччина)



На побудову реактора витрачено 7 мільярдів марок (близько 3.5 мільярди євро)

У 1991 землю продано датському інвестору, який перетворив територію навколо реактора на парк розваг. Наразі в парку є 40 атракціонів (американські гірки, колесо огляду, каруселі та дитячі атракціони і т.д.). Парк приймає понад 600 тис. відвідувачів на рік

Ощадливе виробництво (англ. lean production, англ. lean manufacturing — англ. Lean — пісний, стрункий, без жиру) — концепція менеджменту, що згідно за визначенням дослідників Дж. Вомак, Д. Джонс та Д. Рос, була створена на японському підприємстві Toyota і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Ощадливе виробництво — це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємостосунками з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється у точній відповідності із запитам споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями.



*Скорочення працезатрат,
скорочення термінів розробки та
виробництва нової продукції,
скорочення виробничих і складських площ,
гарантія постачання продукції замовнику,
максимальна якість при мінімальній
вартості*

Рефреймінг – одна з найвідоміших методик у нейролінгвістичному програмуванні, яку використовують як в бізнесі, так і в особистому житті.

Слово походить від англійського «frame» – рамка. Буквально термін означає «змінення рамки». Тобто, треба взяти ту ж ситуацію-картинку, і вставити її у нову рамку. Тоді і сприйматиметься ця ситуація-картинка по-новому.

Рефреймінг – це зрушення в уявленні підприємства про те, чим воно зараз є й чого може досягти. Це певна модель поведінки, яка по-новому формулює зміст процесів, що відбуваються на підприємстві.

Обов'язкові умови:

- збереження спокою в будь-якій ситуації;*
- забування образ і прикроців;*
- знаходження переваг в співробітниках або в їхньому характері;*
- збереження посмішки і енергійності;*
- сприйняття проблем як додаткових можливостей.*



Загальне управління якістю - це система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг.

TQM визначається як зосереджений на якості, сфокусований на замовнику, заснований на фактах, керований командний процес; спрямований на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне поліпшення роботи.



В основі TQM лежать наступні принципи:

- орієнтація на споживача
- залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності
- підхід до системи якості як до процесу
- системний підхід до управління
- постійне поліпшення

Управління з подолання опору стратегічним змінам

Опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачуваних затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін

$$\underline{R \propto \pm (\Delta C + \Delta P) / \Delta T,}$$

де **R** – відповідна реакція

ΔC – ознаки порушення культури

ΔP – ознаки порушення політики підприємства

ΔT – термін часу, протягом якого відбуваються зміни

Опір змінам є пропорційний силі «зламування» культури і структури влади, що відбуваються через зміни, та є обернено пропорційним терміну часу, протягом якого відбудуться зміни

Процес організаційних змін



«Розморожування» – це процес визнання необхідності організаційних змін

Здійснення змін – це зміни або процес їх здійснення

«Заморожування» – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони перетворюються на сталу частину системи

Рис. Модель процесу організаційних змін К.Левіна

Основні етапи процесу змін:

- **Перший етап** – виникнення у суб'єктів зміни відчуття незадоволеності (дискомфорту), що сприяє появі мотивації до змін;
- **Другий етап** – підготовка змін, що припускає залучення суб'єктів змін до процесу розробки “переходу” з одного стану в інший шляхом їх інформування, проведення консультацій, семінарів тощо;
- **Третій етап** – безпосередньо зміни, які здійснюються за прямої участі в процесі суб'єктів змін;
- **Четвертий етап** – етап, на якому створюються умови для закріплення змін, що здійснюються.

Правила ефективного управління змінами :

- 1. Забезпечення підтримки всіма рівнями влади всередині організації*
- 2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство*
- 3. Використання символів і термінології зміни*
- 4. Визначення точок стабільності (відправних точок)*
- 5. Створення почуття незадоволеності поточним станом*
- 6. Залучення співробітників до планування і здійснення перетворень*
- 7. Формування системи винагороди в підтримку змін*
- 8. Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого*
- 9. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану організації і доведення його до відома всіх співробітників*
- 10. Використання інтегрального (системного) підходу*
- 11. Розробка спеціальних трансформаційних програм*
- 12. Формування системи зворотного зв'язку*

Види тактичних заходів для зменшення або повного подолання опору:

- 1. Освіта і передача інформації*
- 2. Залучення підлеглих до прийняття рішень*
- 3. Полегшення і підтримка*
- 4. Переговори*
- 5. Кооптація*
- 6. Маневрування*
- 7. Примус або загроза*



Таблиця 1. Порівняльна характеристика заходів для зменшення або повного подолання опору

Заходи	Переваги	Недоліки
Освіта і передача інформації	Може допомогти одержати згоду на зміни, якщо людей переконати	Потребує часу, при наявності багатьох людей
Залучення підлеглих до прийняття рішень	Може допомогти людям зрозуміти необхідність проведення змін та зобов'язати їх допомагати	Потребує багато часу і може призвести до помилок в проведенні змін
Полегшення і підтримка	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Потребує багато часу, витрат
Переговори	Може бути відносно легким засобом подолання основного опору	У більшості випадків затратна
Кооптація	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
Маневрування	Може бути відносно швидкодіючою і не дуже дорогою	Ініціатори можуть втратити частку довіри до себе
Примус	Може дуже швидко подолати опір	Ризикована, може викликати агресію

Джерела опору:

1. Індивідуальний опір

Опір менеджерів і окремих підлеглих залежить від їх упевненості в своїх переконаннях, їхньої готовності захищати себе, ставлення до влади та схильності до навчання та змін

2. Груповий опір

Група чинитиме опір змінам прямо пропорційно тому, в якій мірі стратегічні зміни загрожують владі групи, порушують цінності та норми; наскільки рішення базуються на інформації, яка визнається недоречною, та основані на моделі, яка відрізняється від прийнятого в групі світогляду.

3. Опір систем

Опір виникає: кожного разу, коли стратегічна діяльність і компетенція керівників не відповідають один одному;

- у момент зміни стратегії, коли підготовка відповідного персоналу відстає від процесу змін;
- кожного разу, коли характеристики управлінської компетенції не відповідають одна одній.

Методи управління змінами через подолання опору:

- 1. Примусове управління змінами** – метод введення змін, коли подолання опору здійснюється на основі сили влади вищого керівництва
- 2. Адаптивні зміни** – це здійснення переривчастих стратегічних змін, “розтягнуте” в часі шляхом поступових нововведень
- 3. Кризове управління** – основним завданням вищого керівництва є запобігання паніці та впровадження швидких ефективних перетворень
- 4. Метод “акордеону” (метод управління опором)** – це метод прийнятий в умовах помірного строку, але він має позитивний ефект у визначеному інтервалі часу, величина якого задається зовнішніми умовами

8 кроків зміни організації

(1) Створіть сильне почуття негайності («питання життя і неминучості»)

- Аналізуйте ринок та конкурентів
- Наголошуйте на величезній небезпеці (або можливості)

(2) Сформууйте потужну коаліцію

- Організуйте потужну групу “місіонерів змін”
- Заохочуйте їх діяти як одна команда

(3) Створіть бачення

- Виробіть бачення майбутнього (де ми хочемо бути?)
- Виробіть стратегії втілення візії (як ми туди дістанемось?)

(4) Зкомунікуйте бачення

- Використовуйте всі можливі засоби, щоб передати (“продати”) бачення
- Хай “місіонери змін” стануть вчителями нової (потрібної) поведінки

8 кроків зміни організації

(5) Вповноважуйте інших втілювати бачення

- Змінюйте системи та структури, що перешкоджають втіленню бачення
- Заохочуйте ризик та нетрадиційні дії

(6) Сплануйте, створіть та святкуйте “маленькі перемоги”

- Плануйте помітні (навіть маленькі) покращення
- Винагороджуйте тих, хто став до них причетний

(7) Консолідуйте покращення та поглибте зміни

- Відміняйте правила та системи, що не відповідають візії
- Наймайте, просувайте та винагороджуйте тих працівників, які втілюють візію

(8) “Зацементуйте” зміни – повна незворотність

- Наголошуйте на зв'язку між новою поведінкою та успіхом в компанії
- Впроваджуйте нові (відповідні до візії) шляхи розвитку персоналу та визначення наступників