

М 1	Концептуальні основи управління змінами
ЗМ1	Природа, джерела та необхідність проведення змін

Т. 1.1 Зміни в організаційних утвореннях

- Зміни в організаційних утвореннях – основні поняття і визначення.
- Необхідність і доцільність управління змінами в організаціях.
- Організація як система, яка повинна адаптуватися до змін в оточенні.
- Взаємозв'язок процесів з управління змінами з іншими функціями управління організаціями і підприємствами.

Зміни це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, хоча б раз на рік, і корінну кожні 4-5 років. Зміни в середині організації, як правило, це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі "невеликі" зміни, які проходять постійно, зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Зміни в організації обумовлені реакцією організації на розвиток навколишнього середовища (зв'язку, вимоги і можливості). Організації змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якій існують. Самі вони також

генерують зміни у зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і знаходять широке поширення.

Саме зміна це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

До змін в організації відносяться:

1. в основній структурі характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;

2. в завдання та діяльність асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти і постачальники;

3. в застосовуваній технології обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;

4. в управлінських структурах і процесах внутрішня організація, трудові процеси, прийняття рішень та управління, інформаційні системи;

5. в організаційній культурі цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;

6. в людях керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі;

7. в ефективності роботи організації фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;

На практиці фахівцями пропонується модель процесу організаційних змін, що включає в себе чотири стадії: заперечення, ухилення, виконання і підтримка.

1. Заперечення. Стадія заперечення починається з моменту подання даних на підтвердження необхідності змін в організації. Заперечення пропонованих змін може бути обумовлено наявністю в інших членів організації альтернативних програм змін або необхідністю інших змін, що диктується зовнішніми обставинами. На даній стадії основна робота полягає в обробці інформації та обговоренні її цінності, доречності чи своєчасності. Агент змін може належати будь-якого рівня організації і зустріти опір як зверху, так і знизу. Агент змін

може бути "генератором змін", "ключовим агентом змін" або "демонстратором" в будь-якому випадку йому буде потрібна підтримка "покровителів" або "прихильників" для додання змін імпульсу. Для подальшого просування необхідно, щоб дані були надані зацікавленим особам та сприйняті ними як достовірні, релевантні і переконливі.

2. Ухилення. Стадія ухилення починається, коли під впливом накопичених свідчень здійснення змін починає сприйматися як дуже ймовірне. Релевантність даних не заперечується. Зізнається, що зміни в малих масштабах необхідні. Що тепер оскаржується, так це невідкладність змін. Можливі пошуки даних, що спростовують терміновість змін. Якщо зміни диктуються зовнішнім оточенням, зусилля витрачаються на те, щоб призупинити зміни або по можливості ухилитися від участі в них. Причини такої поведінки різноманітні. Серед них розчарування, відсутність почуття власника, боязнь змін. Опір змінам може бути наслідком суперництва між командами чи групами.

У той же час на даній стадії зустрічаються й активні форми опору змінам. Противники змін винаходять різноманітні витончені способи, щоб не дати втягнути себе в процес змін. Вони можуть намагатися заплутати питання, відшукуючи слабкості в пропонованому підході до змін. Скажімо, може бути піднято більш серйозне питання, що вимагає першочергового рішення. Таким чином, противникам змін іноді вдається змінити курс дій. Існують і не настільки явні форми опору змінам. Серед них підміна теми обговорення на нарадах. Наприклад, якщо намічена тема дискусії зміни робочого процесу, замість неї обговорюються кадрові питання. Якщо намічена тема персонал, починається дискусія про джерела фінансування бюджету або про кошторис витрат.

Підлеглі часто висловлюють свою згоду мовчанням, яке може бути невірно витлумачене абсолютно протилежним чином як незгоду. Введений в оману менеджер, починає наполегливо роз'яснювати назрілу необхідність змін і добиватися залучення підлеглих до процесу змін. Нерідко це призводить до негативних результатів. Наприклад, менеджер може використовувати в якості доказів необхідності змін посилення на минулі невдачі окремих підлеглих.

На даній стадії необхідно домогтися того, щоб команда прийняла як необхідність змін, так і пропонований підхід. Це вкрай важливо для того, щоб команда почала сприймати програму змін як свою власну. Досягнення цієї мети може зажадати багато часу і зусиль, а й винагороду велике закріплене в команді почуття "власника" зміни.

3. Виконання. Ця стадія, перехід до якої відбувається швидко, іноді вражає стороннього спостерігача своїми контрастами. Вона починається після того, як опозиціонери висловилися, подразнення зникло, і всі, нарешті, погодилися (іноді мовчазно), що зміни варті того, щоб спробувати "зробити це". Відмінною особливістю цієї стадії є енергійна робота по реалізації змін. Часто одне конкретне зміна викликає "ланцюжок" взаємозв'язаних "вторинних" змін. З'ясовується, наприклад, що потрібно ввести незначні зміни в процес складання бюджету, в структуру, в систему найму і т.д. Іншими словами, виявляється необхідність безлічі дрібних змін, щоб зробити можливими намічені великі зміни. Загальна для менеджерів тенденція на цій стадії віддатися інерції: важка частина роботи по досягненню згоди і залученню виконана, і можна відійти в сторону і дозволити процесу розвиватися самостійно. Це небезпечно з двох причин:

По-перше, якщо робота розподілена між командами і індивідуумами нерівномірно, це може зіпсувати стосунки і, в кінцевому рахунку, зруйнувати весь процес змін.

По-друге, існує небезпека перевантаження процесу змін безліччю нових завдань понад намічених спочатку.

Отже, організація здатна і готова до зміни. Провідна роль переходить від "генераторів змін" до "виконавцям змін". Одне із завдань останніх полягає у протидії тенденції до перевантаження. Необхідно визначити: що треба, і що не слід змінювати. Ця проблема згадується у статті Бекхарда і Харріса про управління переходом від сьогодення до бажаного майбутнього. Розбіжності з цієї проблеми можуть привести організацію до стану розколу, аналогічного спостерігається на більш ранніх стадіях процесу змін.

Дана стадія може мати два підсумку. Один з них смерть, коли все розвалюється під власною вагою. Інший результат концентрація енергії. Необхідно провести ретельний аналіз поля сил, виділити критичні елементи змін і точно визначити цілі. Дана стадія може затягнутися на роки. Організація може переходити до наступного етапу змін тільки після того, як послідовно пройде всі попередні етапи.

4. Підтримання. Дана стадія недостатньо вивчена, хоча є ключовою для будь-якого процесу зміни. На цій стадії енергія спрямовується на доведення до кінця програм і проектів. Це стадія заморожування, на якій провідна роль належить "адаптерам змін". Дану стадію можна вважати успішно завершеною в тому випадку, коли нововведення в структурі і поведінці стають звичними.

Види змін.

З точки зору діапазону змін в організації, їх можна було б виділити в три групи:

1. Відносно невеликі зміни, в яких діяльність не викликає тривалих результатів або ж вони відносяться до явищ місцевого характеру, що стосуються невеликої кількості людей. Однак вони можуть мати вплив на щоденне функціонування організації, а їх результати можуть накопичуватися навіть тоді, коли мова йде про його різних підсистемах і на різних рівнях управління. Зміни такого типу виникають в результаті відносно простих організаційних починань;

2. Зміни більш широкого діапазону та інтенсивності, вони відносяться до певних складових елементів організації (відділам, організаційним підрозділам), але їх результати тривалі, а значить, за необхідності розширюють проведені зміни інших елементів;

3. Зміни, що виникли в результаті складних (комплексних) дій, запрограмованих на тривалі періоди часу (дуже складні починання), найчастіше представляють предмет стратегії організації. Їх можна трактувати, як політику постійних змін.

Їх характерні особливості: широкий діапазон, пристосування до специфіки ситуації, еволюційний характер, внутрішня і загальна зв'язок.

З точки зору характеру змін в організаціях, їх можна розділити на: інноваційні і адаптаційні, результати яких сприймаються в сукупності, як позитивні і регресивні або такі, які сприймаються, як негативні.

Інноваційні зміни. У ринковій економіці, де основним економічним явищем є конкуренція, підприємства повинні значно інтенсивніше, ніж у керованій централізованій економіці створювати і розвивати власний творчий потенціал, щоб швидко, гнучко і ефективно діяти. Такі вимоги розвитку і пристосування до вимог оточення, ведуть до необхідності введення нововведень в різних сферах функціонування організації. Тут йде мова не тільки про технічні і технологічні нововведення, але і соціально-організаційних, а значить, і в сфері управління, що дозволяють швидке реагування і пристосування власних можливостей організації до вимог, які висуває ситуація в оточенні. Технічні нововведення, вже давно представляли основний елемент економічного розвитку кожної країни, і таким чином, повсюдно визнавалися, як необхідні і мали підтримку, незважаючи на політико-економічну систему. На роль соціально-організаційних нововведень, або взагалі не звертали увагу, або вона виникала в тіні перших. Про це свідчить весь період існування соціалістичної системи, коли крім певних словесних декларацій, практично тільки враховувалися зміни в техніці. Це приводило до зниження ефективності, тому що реалізація технічних нововведень чітко пов'язана зі змінами в організаційних структурах, впливає на кадрові зміни, активізує соціальні та психологічні нововведення. І навпаки, інноваційна діяльність в організаційній та соціальній сфері веде до змін у технічній сфері, дозволяючи або спрощуючи її реалізацію. Тут існує типова в цій системі взаємозалежність, взаємодія та активізація різних систем. Нововведення в організації потім можуть розглядатися, як «реальні стратегічні змінні, так як вони сприяють створенню здібності передчуття і адаптації організації до її оточення» Проведення змін має плануватися правильним способом. Т. Боне, Е. Феффу, Л. Мармон (Т. Boneu, E. Feffu, L. Marmonier), чітко визначають: «Зміни в управлінні (changement managerial) представляють одну з бажаних керівництвом організації трансформацій які можна протиставити несподіваним або спонтанним змінам. Вони впливають на

спосіб керівництва організацією і працюючих у ній людей Вони не стосуються безпосередньо таких факторів, як: техніка чи технологія виробництва, відомо, що є непрямою зв'язок з ними, інтегруючи всі аспекти функціонування організації. Мають відношення до змін у функціонуванні окремі люди і колективи в організації, щодо керівництва ними та їх здатності піддаватися керуванню, щодо взаємодії всередині організації та її оточення, щодо відповідності але праці, як такого і щодо прийняття відповідальності за результати.

Інновації в організаційно-суспільній сфері, але також і в сфері техніки, стали умовою *sine qua* поп витрат кожної організації. Одночасно, однак, виникли істотні бар'єри цих змін, що виникають не тільки через низький технічного рівня польських підприємств, слабких фінансових можливостей для його підвищення, обкладенням всієї країни боргами, які, врешті-решт, обмежують інвестиційні можливості, а й, насамперед, бар'єри в сфері ментальності, суспільного, культурного та організаційної обізнаності, які значно важче ліквідувати і вимагають більшого періоду часу.

Адаптаційні зміни полягають в сфері управління в удосконаленні системи, але не ведуть до зміни його характеру, наближаючись за своїм значенням до поняття модифікації. Вони виникають з економічної необхідності розвитку, виправлення нинішнього функціонування, підвищення ефективності. Зазвичай адаптаційні зміни використовуються у двох перших проміжках змін з урахуванням їх діапазону (с. 18), але звичайно, в залежності від характеру об'єкта, в яких вони реалізуються, вони можуть мати різне значення і використовувати різні дослідницькі інструменти. Адаптаційні зміни можуть стосуватися також і самих інструментів методів організації та управління. Прикладом є використання класичних статистичних методів (наприклад, короткочасних спостережень) щодо досліджень використання робочого часу, психологічних методів щодо активізації творчого мислення в сфері вирішення проблем управління, соціологічних методів щодо організаційного аналізу і діагнозу і т.д. Це також узгоджується з фундаментальним принципом міждисциплінарності в системному підході до організації. Він впливає на вибір областей дослідження і проведення змін, в той же час, перетворюючи цілі та

характер таких змін. Таким чином, тут відзначається зворотний зв'язок між використанням методів, сформованих різними дисциплінами, а також суб'єктом і об'єктами, що підлягають адаптації. Таким чином, класичні області організаційних досліджень методи і час роботи в межах робочого місця, проаналізовані і змінені в цілях підвищення продуктивності організації праці, з часом були збагачені ергономічними методами з використанням умов праці людини. Чи не передбачене раніше гальмування продуктивності, яке виникло в зв'язку з першими успіхами класичної школи організації, яким був поділ праці, що веде до скорочення часу та зростання рутини у виконанні спеціальних операцій, і призводить до монотонності, і в результаті цього, до зниження продуктивності. Це привело до необхідності адаптації громадських і психологічних ідей школи міжособистісних відносин до організації праці, переходу до класичних поглядів та формами роботи в колективах, роблячи суб'єктивним одночасно їх функціонування. Це вплинуло на загальну «філософію» управління, знаходячи своє відображення у веденні співучасті управління, яке охоплює уже всю систему, а не тільки лише її складові елементи.

Регресивні зміни. Вищевказані види змін принципово ведуть до змін позитивного характеру, приносячи певні, по крайній мере, в певному періоді, якісні та кількісні результати. Однак не кожна зміна можна сприймати як позитивний, що веде до розвитку, як в широкому масштабі, так і в масштабі організації та її складових елементів. На практиці виникають ситуації, коли, незважаючи на існування реального процесу змін, їх ефективність дорівнює нулю чи мова йде про явище стагнації.

Незважаючи на характер змін в організаціях, їх проведення вимагає мобілізації сил і засобів для їх реалізації. Це стосується, як матеріальних (фінансових, технічних) аспектів, так і організаційно-суспільних. Техніко-економічні бар'єри. Зміни в реалізації основних цілей промислових підприємств: перехід до виробництва інших товарів, нових технологій, сучасних методів виробництва, вимагає фінансових витрат, інвестицій, а конкуренція на ринку вимагає відносно короткий період їх проведення. Це стосується всіх галузей людської діяльності, включаючи сюди так звані організації nonprofit

(неприбуткові), наприклад, медицину, систему освіти. Що стосується розвинених країн, бар'єри інвестиційних можливостей мають більший шанс ліквідації, за допомогою відповідної, довготривалої економічної політики і кредитування підприємств, що робить можливим постійне вдосконалення виробництва і методів реалізації основних процесів. Організаційні бар'єри. Вони виступають, як у сфері структур, так і в організації праці. Зміни в структурах є наслідком змін, як технічних, соціальних, так і політико-економічних (особливо в польських умовах зміни систем). Однак, крім «епохальних подій», існують обмеження в оновленні організації праці «щодня». Далі в польських організаціях домінуючою концепцією є технократичний підхід, що обмежує роль організаційно-суспільних інновацій, і нерідко реальну економічну ефективність функціонування системи. Це викликано тим, що сфера управління підприємств підпорядковується технічним кадрам, для яких поділ праці і виробничий процес є проявом розвитку. Це розвиток асоціюється також із введенням інформатики в офісний працю і елементів автоматизації у виробничі процеси. У більшості випадків, керівники (декларативно визнаючи необхідність змін в організації) не усвідомлюють той факт, що відносно проста реорганізація в одній підсистемі тягне за собою в реальності цілий ряд непрямих явищ в інших сферах підприємства, ведучи до змін у структурі та поведінці.

Існує безліч видів змін (перетворень), властивих кожному управлінню.

Процесні зміни включають такі нововведення:

- 1) у процесах взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співробітництва, вибір партнерів тощо);
- 2) у процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні перетворення);
- 3) у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність і пр.);
- 4) технологічні - в процесах виробництва продукту, послуги та ін;
- 5) організаційні - у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп

тощо.

Процесні перетворення орієнтовані на економію всіх видів витрат, часу, підвищення якості роботи. У цьому випадку вони можуть бути безпосереднім джерелом додаткового прибутку. Особливість процесних перетворень – короткостроковість їх окупності, доступність у проектуванні та реалізації.

Продуктові перетворення – це вибір і освоєння нових видів продуктів і послуг. Звичайно, для цього необхідно розробити нові технології або придбати будь-які нові технічні рішення і права на їх реалізацію - шляхом покупки винаходу, або запрошення на роботу нових працівників, здатних розробити нові технології, або своїми силами.

При розробці продуктових перетворень завжди виникає необхідність вибору таких перетворень, які виявляться найбільш прийнятними в конкретних умовах функціонування підприємства, його положення на ринку, конкурентоспроможності та ресурсоємності.

Діапазон вибору нових товарів і послуг визначається наступними видами продуктових перетворень:

товари і послуги не нові для підприємства, але нові для ринку, на якому працює підприємство;

товари і послуги не нові для підприємства, але вироблені для нового ринку, на якому буде працювати підприємство;

товари та послуги нові для підприємства, але не нові для ринку і тому вимагають від підприємства освоєння ринку;

товари та послуги нові і для підприємства, і для ринку і вимагають освоєння не лише виробництва, а й створення ринку.

Класифікація продуктових інновацій можлива як за критеріями новизни для підприємства і ринку, так і за іншими критеріями.

За життєвим циклом продукту або послуги можна виділити наступні продуктові перетворення:

з тривалим життєвим циклом;

з коротким життєвим циклом;

перетворення в продуктах і послугах, що вимагають значного науково-

технічного доробку;

- капіталомісткі;
- некапіталомісткі;
- з коротким терміном окупності;
- з тривалим терміном окупності.

Дані види перетворень, як правило, поєднуються, що відіграє важливу роль в різних управлінських ситуаціях.

Ресурсні перетворення – це реконструкції основних факторів функціонування підприємства:

реорганізація підприємства у різних факторах його функціонування - управління, організація виробництва, робота з персоналом та ін;

перерозподіл або реструктуризація матеріальних і нематеріальних ресурсів;

перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень менеджерів різного рівня, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління.

Ресурсні перетворення безпосередньо не приносять додаткових прибутків, але є необхідною умовою реалізації всіх перетворювальних проектів продуктового типу, всіх перетворень по збільшенню продажів і зниження собівартості.

У той же час ресурсні перетворення, як і всі інші, потребують певних витрат, проходять іноді дуже болісно в соціально-психологічному відношенні і повільно окупаються. Вони характеризують стратегічний аспект управління змінами.

Різні види перетворень в залежності від їх окупності та доступності щодо стартових інвестицій можна ранжувати наступним чином: найбільш доступні і оперативні – процесні нововведення; продуктові перетворення є середньостроковими і середньокапіталоємні, а ресурсні – самими довгостроковими й дорогими. Це розташування перетворень залишається таким же, якщо ранжувати їх залежно від ймовірності ризиків.

Т 1.2	<i>Обґрунтування процесу змін.</i> Зовнішні та внутрішні чинники організаційних змін. Класифікація організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
-------	---

Організація, зокрема виробничі, що надають послуги чи виробляють продукцію (підприємство, фірма, корпорація) – є одним із різновидів соціально-економічної системи, а значить також схильні до змін. Розглянемо докладніше сутність організації та необхідності організаційних змін.

Організація – це об’єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі. Її основні характеристики:

- 1) Використання матеріальних, фінансових людських та інформаційних ресурсів;
- 2) Організація є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ззовні вона отримує ресурси, а результат її діяльності – продукт чи послуга – служить для задоволення матеріальних чи нематеріальних потреб споживачів із зовнішнього оточення;
- 3) Організація має структуру – сукупність взаємопов’язаних елементів (підрозділів) з налагодженою системою взаємовідносин, спільна та узгоджена діяльність яких дає можливість реалізувати призначення організації та досягнути її цілей;
- 4) В організації існує вертикальний та горизонтальний поділ праці. Горизонтальний утворюється в результаті поділу виробничого процесу на окремі операції, а в результаті вертикального поділу виокремилась управлінська діяльність, що дозволяє координувати зусилля для отримання ефективного результату.

Основне призначення організації – задоволення потреб зовнішнього середовища. Діяльність організації вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Зовнішньому середовищу властиві зміни, змінюються його потреби, тому й вимоги до функціонування організації також міняються. Для досягнення успіху, організація повинна відповідати цим вимогам, вчасно та адекватно уміти до них пристосуватися (змінюватись). Невідповідність умовам

зовнішнього середовища також спричинить зміни у її діяльності, але руйнівного характеру, що може призвести до ліквідації організації. Крім зовнішніх, на організацію впливають внутрішні фактори, що слугують імпульсами для розвитку організації, такі як нові погляди, ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників, бажання вдосконалити її роботу.

Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечити цілеспрямовану діяльність організації, постійно її вдосконалюючи та розвиваючи, та досягнути успіху.

На 58-му Конгресі Американського спілки якості Джеймс Харрінгтон презентував **5 основних складових організаційної досконалості**, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації:

1. Управління процесами;
2. Управління проектами;
3. управління змінами;
4. Управління знаннями;
5. Управління ресурсами.

Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються. Знання представляють один із найцінніших активів будь-якої організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють основу для надбання компанією конкурентних переваг, так як любі готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Від раціонального управління ресурсами та активами організації залежать економічні показники підприємства. Тільки за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалості та взаємодія між ними можливе повне використання потенціалу

компанії. Отже, концепція організаційної досконалості направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.

Управління процесами - Концепція процесного підходу лежить в основі майже всіх методологій вдосконалення організації. Під процесом розуміють послідовність дій по перетворенню вхідних даних на вихідні, під час якого створюється добавлена вартість. Саме це складає основу повсякденної діяльності організації. Для управління процесом повинні бути встановлені та узгоджені вимоги щодо характеристик випущеної продукції між розпорядником процесу та споживачами, встановлені вимоги до характеристик входу процесу між розпорядником процесу та постачальниками, визначені параметри процесу, котрий повинен перетворювати вхідні ресурси у вихідний продукт, налагоджений зворотній зв'язок між процесом та споживачами, процесом та постачальниками, вбудована система замірів параметрів процесу на всьому шляху його проходження. Ці обов'язкові умови повинні бути виконані при розробці любого процесу. Разом з тим, більшість організацій не створюють більшість допоміжних процесів заздалегідь. Їх розробляють після того, як у них виникає потреба. Більшість співробітників компанії часто йдуть по шляху найменшого опору, тому з часом вони починають діяти на мінімально прийнятному рівні.

Існує два підходи в управління процесами:

- 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу;
- 2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації.

Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів, причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва

по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання організації. У більшості випадків команда, сформована для оновлення певного процесу, вирішує найбільш значимі проблеми на протязі 2-3 місяців. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу.

Управління проектами – виробничі процеси визначають діяльність організації, а проекти надають засіб їх вдосконалення. Проекти мають критично важливе значення, тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, результатом яких є створення високоякісної продукції. Організації з автоматизованою системою управління, що впровадили стандарти управління проектами та створили офіси управління проектами (ОУП), значно скорочують випадки закриття проектів, підвищення їх бюджету або збільшення строків виконання. До найважливіших проектів відносяться проекти модернізації і перебудови виробничих процесів.

До найбільш поширених причин невдачі проектів відносять:

- ✓ Неможливість дотримання графіку виконання робіт через:
 - Відхилення тривалості робіт від запланованих;
 - Відсутність у робочому графіку необхідних робіт;
 - Затримкою виконання попередніх робіт;
 - Змінами у змісті проекту;
- ✓ Неналежне використання ресурсів у зв'язку із:
 - Відсутністю спеціалістів;
 - Неєфективним розподілом часу;
 - Невідповідності виконавців кваліфікаційним вимогам;
- ✓ Неєфективне управління портфелем проекту, що полягає у:
 - Невірному відборі проектів у портфель;
 - Несвоєчасне виконання ризикованих проектів;
 - Недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами;
- ✓ Втрата інтелектуального капіталу та знань через:

- Відсутність належних засобів збереження та передачі інформації;
- Звільненням працівників із організації;
- ✓ Відсутність належної підготовки працівників, що будуть використовувати результати проекту.

У більшості великих компаній декілька проектів виконуються одночасно, причому проекти можуть бути пов'язані між собою, вимагати одних і тих самих ресурсів. Вимоги та графіки виконання проектів можуть змінюватись. Це не дозволяє організації здійснювати управління кожним проектом ізольовано та змушує їх використовувати портфельний підхід до управління усіма проектами одночасно, забезпечуючи оптимальний розподіл виконавців та пріоритетів між ними. При цьому засоби управління проектами повинні забезпечити їх ефективне інтегрування у повсякденні операції, що дозволяє об'єднати проекти, ресурси та знання організації задля досягнення спільних цілей.

Управління змінами – щоб організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно першими на ділі показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у:

- Виявленні потреби в змінах;
- Визначення способів проведення змін;
- Реалізація змін.

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

Управління знаннями – в сучасних умовах знання являються ключовим фактором успіху організації. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають небувалі можливості доступу до інформації. Та більшість знань організації неможливо задокументувати, так як це особистий досвід людей, що

виконують певну роботу. Ці знання із звільненням працівника можуть бути назавжди втрачені. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсіювати непотрібну інформацію, а необхідні знання зберігати і накопичувати. Враховуючи те, що обсяги інформації безкінечні, система управління повинна концентруватись навколо базових для компанії знань. Під знаннями розуміють сукупність досвіду, правил, традицій, цінностей, експертних суджень, інтуїції, що представляють робоче середовище та слугують для подальшого досвіду та інформації.

Під управлінням знаннями розуміють активний систематизований процес створення та надання усім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, котрим володіє організація.

Значна роль при формуванні такої системи належить корпоративній культурі, в якій одними із базових цінностей повинно бути заохочення до обміну та поширення інформації, бажання вчитися та розвиватися, взаємодопомога, передавання досвіду, тощо.

Управління ресурсами – кожне завдання, кожен проект, що здійснюється в організації потребує необхідного ресурсного забезпечення. Кількість та різноманіття ресурсів, використовуваних організацією, робить завдання управління ними надзвичайно складним. Певним видів ресурсів необхідно управляти способом, що найбільш відповідає його специфіці. При цьому управління усіма видами ресурсів здійснюється одночасно. Тому використовують комплексний підхід до стратегічного планування, в який повинні бути залучені усі співробітники організації і який базується на наступних базових поняттях:

- Місія організації;
- Система цінностей організації;
- Стратегічне бачення майбутнього образу організації;
- Стратегічна направленість організації;
- Ключові переваги організації;
- Цілі організації;
- Стратегія організації;

- Тактика організації;
- Бюджет організації;
- Заплановані показники роботи організації.
- Управління ресурсами потребує значних обсягів планування, координації та звітності, а також постійного вдосконалення.

Крім розглянутих 5 складових організаційної досконалості, необхідно врахувати чинники досконалості, що характерні для усіх п'яти складових:

- Комунікації;
- Командна робота;
- Делегування повноважень;
- Взаємоповага, чесність;
- Лідерство;
- Якість;
- Імідж компанії;
- Сучасні технології.

Ці складові повинні бути вбудовані у систему управління організацією. Вони дозволяють зробити організацію досконалою системою та досягнути успіху [за матеріалами 64].

Класифікація організаційних змін

Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.

Розрізняють три рівні змін: **Індивідуальні; Групові; Організаційні.**

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабого опору змінам до повного їх

несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості.

Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.

Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності фірми: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.

За напрямками зміни можна класифікують:

- зміни у меті й завданнях діяльності;
- зміни в застосовуваних технологіях;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах;
- зміни в організаційній культурі;
- зміни в людях;
- зміни в ефективності роботи організації;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом:

- Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.

- Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації.

- Зміни у сфері персоналу - підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Можна відокремити **два основні види організаційних змін** - планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

Планові (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є **приспосувальними**, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін:

- 1. Агресивні зміни;**
- 2. Інструкційні зміни;**
- 3. Корозійні зміни;**
- 4. Миротворчі зміни.**

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Співставлення підходів (еволюційного та революційного) до впровадження змін та чотирьох форм змін дозволяє зробити висновок про те, що агресивна та інструкційна форма відповідають революційному шляху впровадження нововведень, а корозійна та миротворча – еволюційному шляху.

Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.