

# Управління змінами

## Лекція 1.

Природа, джерела та  
необхідність  
проведення змін

Леся Степанівна Вербовська – лектор

вул. Карпатська, 15 ; ауд. 0505

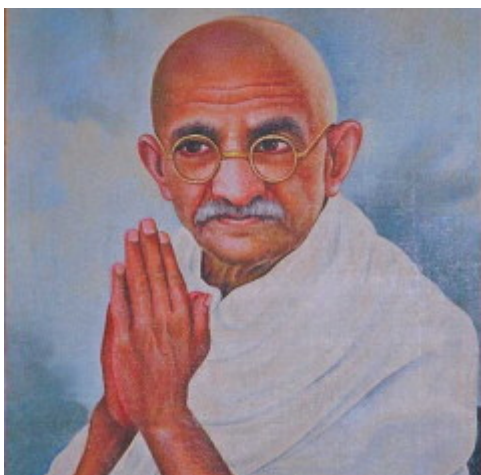
[lesia.verbovska@nung.edu.ua](mailto:lesia.verbovska@nung.edu.ua)

+380666091419 – viber, telegram



Іцхак Адізес

Нам треба вчитися бути  
відкритими, прислухатися  
до інших людей і бачити в  
них краще.



***«Хочеш змінити  
світ, стань цими  
змінами сам»***

***Махатма Ганді***

# Зміна

**Зміна – це заповнення проміжку між наявним станом і бажаним у майбутньому часі через:**

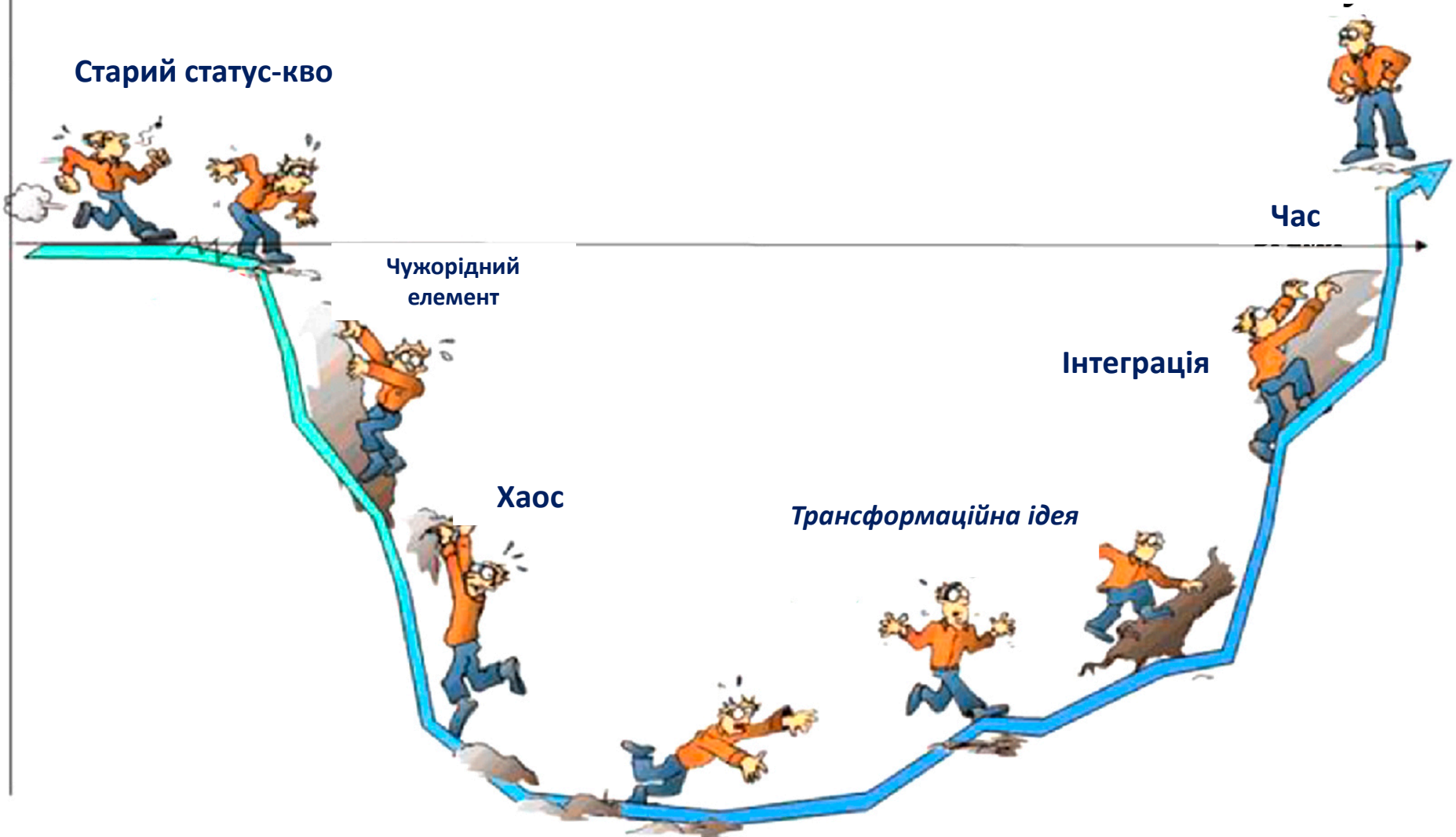
- планування;**
- впровадження;**
- еволюцію.**

продуктивність

# Процес змін

Новий статус-кво

Старий статус-кво



Чужорідний  
елемент

Хаос

Трансформаційна ідея

Інтеграція

Час



# Основні питання

- Де ми на даний час знаходимось?
- Куди бажаємо потрапити?
- Як ми туди дістанемось?
- Яким чином довідаємося, що ми уже там?

<http://ibcm.biz/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D1%8C%D1%8E-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D0%B2%D1%8B%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81/>



# Необхідність змін

– невідворотне явище в сьогоденному житті будь-якої людини, будь-якої організації. Від того, наскільки ці зміни будуть успішними, оперативними і керованими, цілком залежить можливість іти в ногу з часом, бути ефективними і конкурентоздатними. Потреби в змінах зараз виникають так часто, що їх необхідність вже не розглядається як виключне явище. Керівники найкрупніших і найстабільніших компаній світу говорять, що для того, щоб втримати свої позиції, вони повинні щороку вносити суттєві зміни в організацію своєї роботи й кожні 5 років здійснювати корінну реорганізацію.

# «ЗМІНИТИ» визначається як необхідність:

- надати будь-чому інше положення, задати чому-небудь інший напрямок або курс;
- зробити зрушення від однієї позиції до іншої;
- модифікувати;
- трансформувати, замінити, перевести в іншу якість.

# Чотири основні рівні змін:

- 1) зміна в знаннях**
- 2) зміна в індивідуальних  
установках**
- 3) зміни в індивідуальній  
поведінці**
- 4) зміна в груповій поведінці**

# Цитата

***Зі світу, де великі  
поїдають маленьких, ми  
перемістилися в світ, де  
швидкі пожирають  
повільних***

*Klaus Schwab, Davos Forum*



# Планування зміни

- **Цілі загальні:**

Чому хочеш впровадити зміну?

Хто від цього виграє?

Хто на цьому втратить?

- **Цілі конкретні:**

Чи буде легко переконати на цю зміну інших?

Кого найлегше?

Чи буде ця зміна сприйнята?

Які сили будуть гальмувати, а які підтримувати зміну?

# Основна парадигма змін

Геракліт вважав, все що існує - змінюється. Нічого немає в світі стало, окрім змін. Він спирався на образ річки. На думку, Геракліта ніколи не може увійти два рази в одну і ту саму річку, якщо представлено іншим водою.

Головна аксіома Геракліта – «Все тече, все змінюється»  
(gr. παντα ρει, *panta rhei*)

Дана точка зору називається **Логос** (грец. λόγος) - термін старогрецької філософії.

Все змінюється, змін зазнає навіть людське життя. Смерть людини також є причиною виникнення інших істот, тому що тіло закопують в землю де проходять процеси змін.

**Логос** стає свого роду основним способом розуміння світу і основою управління процесами.

## **Детермінанти менеджменту в ХХІ ст.**

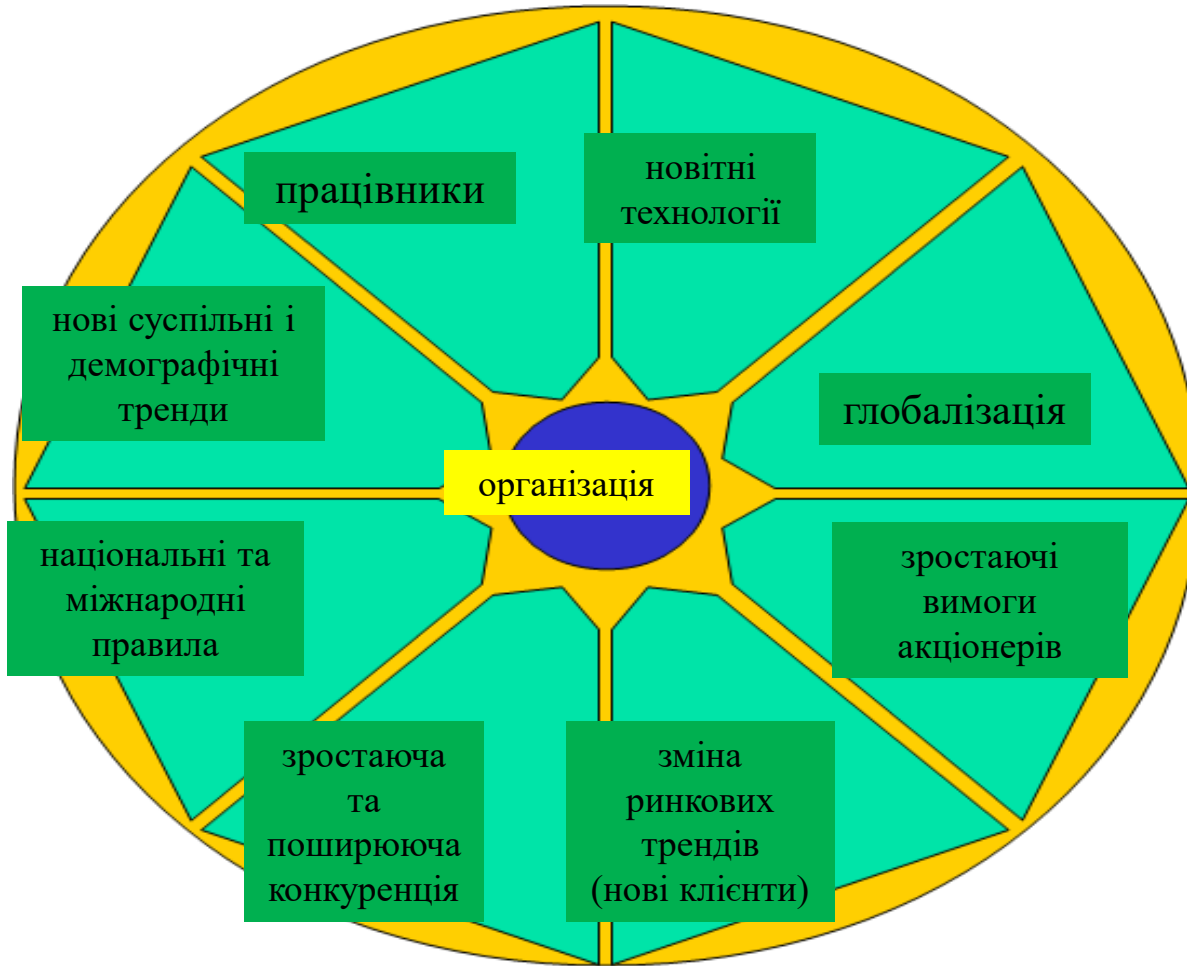
**По-перше**, будемо мати справу з раптовими змінам, швидко і надовго протягом відносно короткого часу

**По-друге**, зміни стануть більш поширеними, охоплюючи різні сфери життя (не тільки економічні) залишиться взаємні зв'язки і непередбачені наслідки.

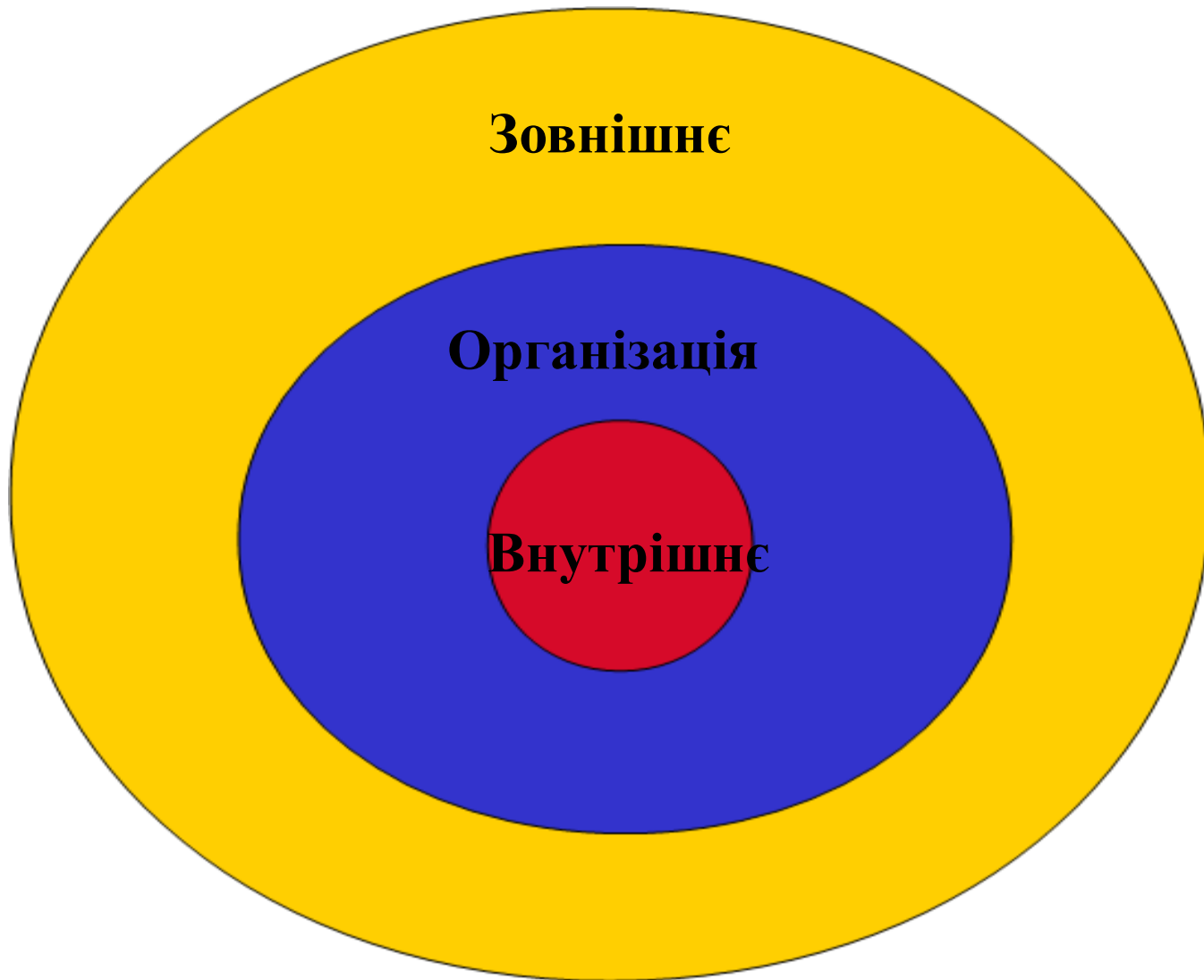
**По-третє**, будемо мати справу із змінами в традиційній системі цінностей, переконань, які підлягають критиці існуючої системи цінностей, зміниться система суспільної моралі

**По-четверте**, ймовірність правдивих змін буде несподіваною, навіть шокуючою.

# Джерела змін



# Джерела змін



# Джерела змін

**Внутрішні зміни** - викликані силами, що виникають всередині організації, а саме:

- нові стратегії,
- політика управління,
- зміни у ставленні до.....
- очікувань працівників.

**Зовнішні зміни** – будь-які зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі, а саме прямі і загальні. Зовнішнє середовище є загальним для всіх організацій, що працюють в економічному середовищі, однак відмінне для різних організацій.

## Класифікація причин змін

	Заплановані зміни	Незаплановані зміни
Внутрішні зміни	<p>Зміни в наукових продуктах та послугах.</p> <p>Зміни в адміністративно-управлінській системі;</p> <p>Пошук нових способів/методів/інструментів в наданні нової сили/поштовху життєвому циклу в переході до наступної стадії розвитку;</p> <p>Вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів;</p> <p>професійне вигорання працівників</p>	<p>Зміни в зайнятості.</p> <p>Відмінності в очікуваних та отриманих результатах</p> <p>В економічну політику, соціальні, технологічні, політичні та екологічні причини;</p>
Зовнішні зміни	<p>Впровадження нових управлінських технологій.</p> <p>Досягнення комунікаційного розуміння на всіх рівнях, в т.ч. стейкхолдерами, міжнародному, ...</p>	<p>Зовнішня конкуренція, яка несподівано може, як знизити, так і підвищити ціни, попит на нові знання та компетенції, створення нових технік та технологій навчання тощо.</p>

## Типи трансформаційних змін

Ключові фактори	Типи трансформації		
Вплив на дизайн трансформацій	Тип 1: від підприємницького до професійного менеджменту	Тип 2: Тип ревіталізація	Тип 3: Бачення бізнесу
Організаційне середовище	Зростання ринків і конкуренції	Серйозна зміна середовища	Може включати або не включати зміни навколишнього середовища
Концепція бізнесу	Жодної трансформації	Жодної трансформації	Основна трансформація
Конструкція (будівельні блоки) організаційного успіху	Зміна культури, управління та операційних систем	Потрібні зміни на ринках, послугах, ресурсах, операційних і вимірювальних системах і культурі	Зміни на ринках, послугах, ресурсах, операційних і вимірювальних системах і культурі
Розмір організації	Пов'язаний з швидким зростанням	Зазвичай змінюються, включаючи скорочення	Може включати зміну розміру

# Зовнішні причини виникнення змін

Фактори, що викликають зміни	Приклади
Соціальні	Зміна смаку та соціальних цінностей; структура зайнятості; зміна демографії, зміна у поведінці споживачів і т. д .
Технологічні	Підвищення доступності нових виробничих технологій, розвиток інформаційних систем та комунікаційних каналів
Економічні	Загальний спад виробництва; зміна курсу валют та відсоткових ставок; зміни в системі фінансування; інфляція, безробіття, ціни на енергоносії
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища; виснаження сировинних ресурсів; орієнтація споживачів на здорове, екологічне харчування
Політичні	Система лідерства в масштабі місцевої влади, керівництва на міжнародному рівні; зміни у законодавчому регулюванні, політика оподаткування
Ринок	Спад, підвищення попиту на окремі види продукції чи послуг; об'єднання компаній
Конкуренти	Поява нових конкурентів, зникнення існуючих конкурентів
Стихійні біди	Землетрус, пожежа, аварія, ураган і т. д.

## Підходи до змін в організації з позиції впливу внутрішніх факторів

Підхід	Суть	Переваги	Недоліки
«Зверху-вниз»	Зміни проводяться за ініціативи керівництва	Чітке планування. Висока швидкість дії. Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації. Підходить для радикальних змін	Успіх залежить від компетентності керівництва. Недемократичність. Недостатньо мотивує працівників. Суб'єктивність
«Знизу-вверх»	Зміни виникають по ініціативі колективу працівників	Сприяє співпричетності колективу. Підходить до поступових змін. Самодостатній. Підвищує відповідальність персоналу	Потребує багато часу на підготовку та планування. Процес може стати непослідовним. Ефективність залежить від того, наскільки керівництво готове до прийняття рішення, яке ініціюється працівниками
Експертний	Використання спеціалістів для оцінки запланованих змін	Передбачає кращі рішення. Об'єктивність. Порівняно швидкий. Підходить для радикальних та поступових змін	Нехватка розуміння ситуації. Може дорого коштувати. Недостатня участь менеджерів у змінах. Проблеми з впровадженням
Підвищення якості	Акцент на якість продукції/послуг та процесів	Забезпечує безперервне покращення. Підвищення задоволення потреб всіх зацікавлених сторін. Залучення всіх працівників, формування ефективної команди	Необхідність ідентифікації всіх процесів. Потрібний час для навчання персоналу

# Позитивні та негативні фактори впливу на організаційні зміни

## Позитивні фактори впливу на організаційні зміни

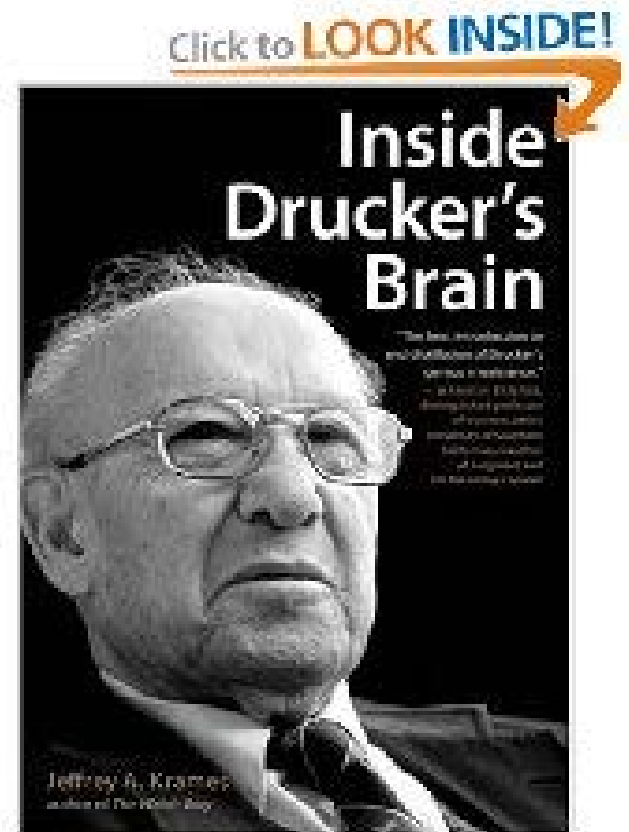
1. усвідомлення необхідності проведення змін
2. організаційна криза
3. старіння продукції чи технології
4. зміни законодавчих та економічних важелів
5. зміни цінностей та норм у працівників
6. зниження продуктивності праці та якості продукції
7. зміна стилю управління
8. використання концепції поведінкових шкіл

## Фактори протидії організаційним змінам

1. бюрократична жорсткість структури
2. протиріччя в цілях
3. організаційна інерція
4. застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва
5. невдачі у впровадженні системних перетворень
6. опір і побоювання змін

**Пітер Друкер /Дракер (19.11.1909-11.11.2005)**

**«Єдина стала  
річ - зміни»**



# **Пропозиції щодо впровадження змін за П. Друкером**

## **внутрішні (середина організації) зміни:**

- несподіваний успіх,
- провал
- невідповідність щодо реальності та уявлень членів організації щодо інноваційних процесів або потреб ринку

## **зовнішні (за межами організації) зміни:**

- демографічні зміни (зміни в чисельності населення)
- зміни в сприйнятті, до прикладу, мода
- нові знання

# Управління змінами

це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами.

**Управління змінами - це сукупність робіт, які полягають у:**

- визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам;
- досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб;
- планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури до іншої.

Таблиця 1. Еволюція розвитку теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку

Проблема	Етапі еволюції теорії управління змінами			
	Етап 1. 1950-ті – кінець 1970- х рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Етап 4. Початок 2000- х рр- теперішній час
Організаційно- економічні особливості конкуренції і підприємств	Високі темпи економічного зростання, чинники загострення конкуренції, зростання компаній через конгломератну диверсифікацію, наявність ринкових ніш	Зниження надійності економічних прогнозів, зростання міжнародної конкуренції, деконгло- мерація, заповнення ринкових ніш	Підвищення значущості нематеріальних активів в конкуренції, глобалізація світової економіки, посилення спеціалізації фірм, відсутність незанятих ніш, насиченість ринку	Розвиток економіки знань (когнітивної), поглиблення глобалізації і посилення її ролі в конкуренції, впровадження мереж і інших форм міжфірмових організацій
Рівень динамізму бізнес- середовища	Невисокий	Середній	Високий	Дуже високий

Головні наукові досягнення

Початок розвитку теорії управління змінами.  
Обґрунтування етапів проведення змін. Розгляд психологічних аспектів управління змінами.

Деталізація процесної складової змін.  
Розвиток підходів до класифікації змін.  
Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних принципів.

Формування концептуальних засад управління змінами. Спроби створити універсальну схему, яка дозволить узагальнити різні теорії змін.  
Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних і синергетичних підходів.

Розвиток концепції управління змінами на основі симбіозу управління знаннями, реінжиніринга і когнітивної людської складової.  
Обґрунтування механізму впровадження змін на основі методу когнітивного реінжиніринга і розвитку динамічних здібностей організації

Наукові дисципліни, що створюють теоретичну базу досліджень	Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика, Синергетика	Теорія організації Теорія систем Кібернетика, Синергетика Когнітологія
Актуальні загальні підходи до управління	Процесно-функціональний	Системний Ситуаційний	Системний Ситуаційний Бізнес-процесний	Бізнес-процесний Ситуаційний
Найбільш відомі концептуальні моделі, розкриваючі процесні характеристики змін	Триетапна модель К.Левіна; Шестиетапна модель Л.Грейнера	Модель фаз запланованих змін Баллока і Баттена	Восьмиетапна модель управління змінами Дж.Коттера;  Модель змін Фрайлінгера і Фішера	Модель циклу змін Кемерона і Гріна; Методологія управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації І.Адізеса

<p>Найбільш відомі концепту-альні моделі, розкриваючі змістовні характеристики змін</p>	<p>---</p>	<p>---</p>	<p>Модель узгодження Надлера і Тушмана; Формула змін Бекхарда-Харріса</p>	<p>Модель перетворення бізнеса Гуіяра і Келлі</p>
<p>Актуальні методи (інструменти) управління змінами</p>	<p>Організаційний розвиток;</p>	<p>Організаційний розвиток; Бенчмаркінг;</p>	<p>Реінжиніринг бізнес-процесів; Організацій-ний розвиток; Бенчмаркінг; Аутсорсинг; Лін-продакшн</p>	<p>Когнітивний реінжиніринг Концепція «6 сигма»; Всебічне управління якістю; Лін-продакшн; Аутсорсинг; Аутстаффінг;</p>
<p>Головні автори-дослідники</p>	<p>К. Левин, І. Ансофф, К. Ендрюс, П. Болмен</p>	<p>К. Левін, Л. Грейнер, І. Адізес, М. Грін, М. Хаммер, П. Друкер</p>	<p>Дж. Коттер, Д. Коен., Г. Хамел, К. Прахалал, Р, Ван-де-Вен, Р. Пул Н. Фосс, Р. Грант, Д. Тис, А.Арменакіс</p>	<p>Д. Тис, І. Адізес, М.Кемерон, В, Катькало, Г. Широкова, Н. Абдикеев, Дж. Ходкінсон</p>

# Планування зміни

- **Цілі загальні:**

Чому хочеш впровадити зміну?

Хто від цього виграє?

Хто на цьому втратить?

- **Цілі конкретні:**

Чи буде легко переконати на цю зміну інших?

Кого найлегше?

Чи буде ця зміна сприйнята?

Які сили будуть гальмувати, а які підтримувати зміну?

# Навіщо організаціям розпочинати процес змін????!!!!

- Глобальна криза та її вплив на макро-і мікрорівні
- Сили, які управляють ринком (глобальна конкуренція в світі, нові ринкові можливості, поведінка клієнтів, ....);
- Технологічний прогрес:
  - Минули часу постійної переваги, над простою автоматизацією чи роботизацією
  - Інноваційні, передові технології, які є джерелом конкурентної переваги
  - Три роки це вже довгострокове стратегічне планування.
- Зміни в організаційній структурі (нові системи політичні та економічні, приватизація, реорганізація державних установ, ...);
- Необхідність вдосконалення систем внутрішнього управління для всіх сфер управління (стратегія, структура, системи, персонал тощо;
- Інші .....

*Дякую за увагу*

