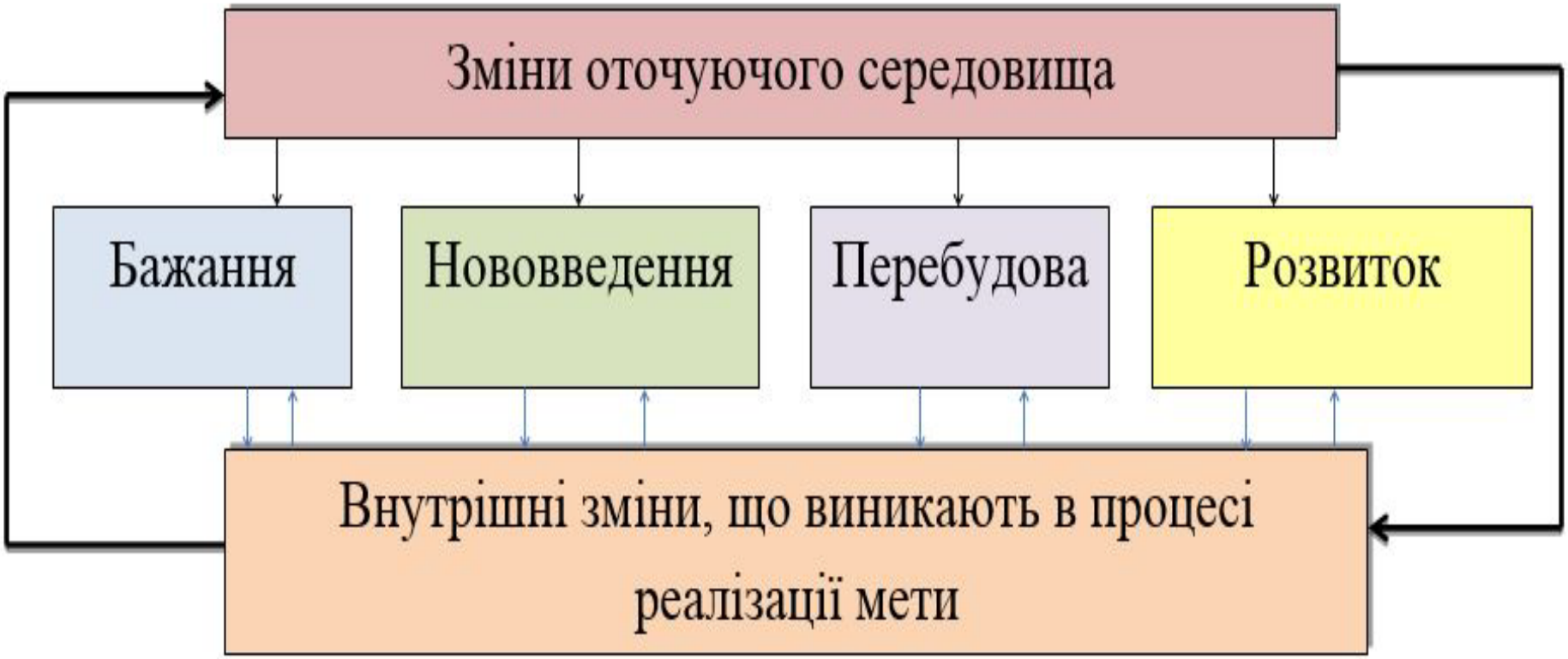
Управління змінами

Т 1.3	**Поняття системи та її елементи.** Концептуальна модель підприємства як об'єкта діагностики і управління змінами. Основні механізми і моделі процесу впровадження необхідних змін. Механізми перетворень: К. Левіна, Р. Бекхарда, А. Бандура.
Т 1.4	**Порівняльна характеристика моделей.** Моделі організаційних змін. Моделі К. Левіна, Р. Бекхарда, А. Бандура, Л. Грейнера. Процес управління змінами. Формування Карти змін.

к.е.н., доц. Вербовська Л.С.

Взаємозв’язок змін та розвитку підприємства



Еволюція ставлення до змін

• Зміни не стосуються мізерних компаній, тільки тих, які мають закостенілу внутрішню структуру
• Перепланування системи роботи або повна реконструкція найбільш важливих принципів ведення бізнесу
• Зміни повинні перетинатися/пересікатися
• Необхідна методологічна правильність процесу зміни (наприклад, оцінка, проектування, впровадження, оновлення)
• Концепції змін назад комплекс факторів, що визначають ефективність процесу зміни
• Управління змінами, це важливі вміння організацій, орієнтованих на постійне покращення
• Управління змінами, це найважливіший навик менеджера
• Управління змінами - одним з аспектів трансформації організації в організації, що навчається

Організаційні зміни – значення

• Організаційні зміни – це будь-які істотні зміні в будь-якій частині організації (R. W. Woodman)

• Організаційні зміни - це перетворення існуючої системи (компанії) відповідно до встановлених процедур, забезпечуючи в той же час результати цього перетворення спрямовуючи на цілісність діяльності організації (E. Masłyk-Musiał)

• Організаційні зміни відносяться до будь-який реальний процес, які в кінцевому результаті відрізняється від початкового стану (M. Bratnicki)

Зміни відносяться до будь-якого аспекту організації: робочий процес, критерії інтеграції, управління, формалізація, стандартизація діяльності, тощо.

Зміни у філософії компаній

- *Відчуження*: нове правило управління

- *Нова організація*: від вертикальної до горизонтальної залежності

- *Від єдності та різноманітності*: новий імідж робочої сили

- *Від привілейованих позицій і влади, до професіональності і контактів*: нові джерело влади

- *Від підприємств до проектів*: лояльність нового типу

- *Ціна професійності*, від капіталу компанії/підприємства до капіталу власного

Організаційні зміни – форми

• Усунення непотрібних елементів, функцій, діяльності, позицій;

• Заміна (замінити) поточне рішення, елементу функції, виконавців;

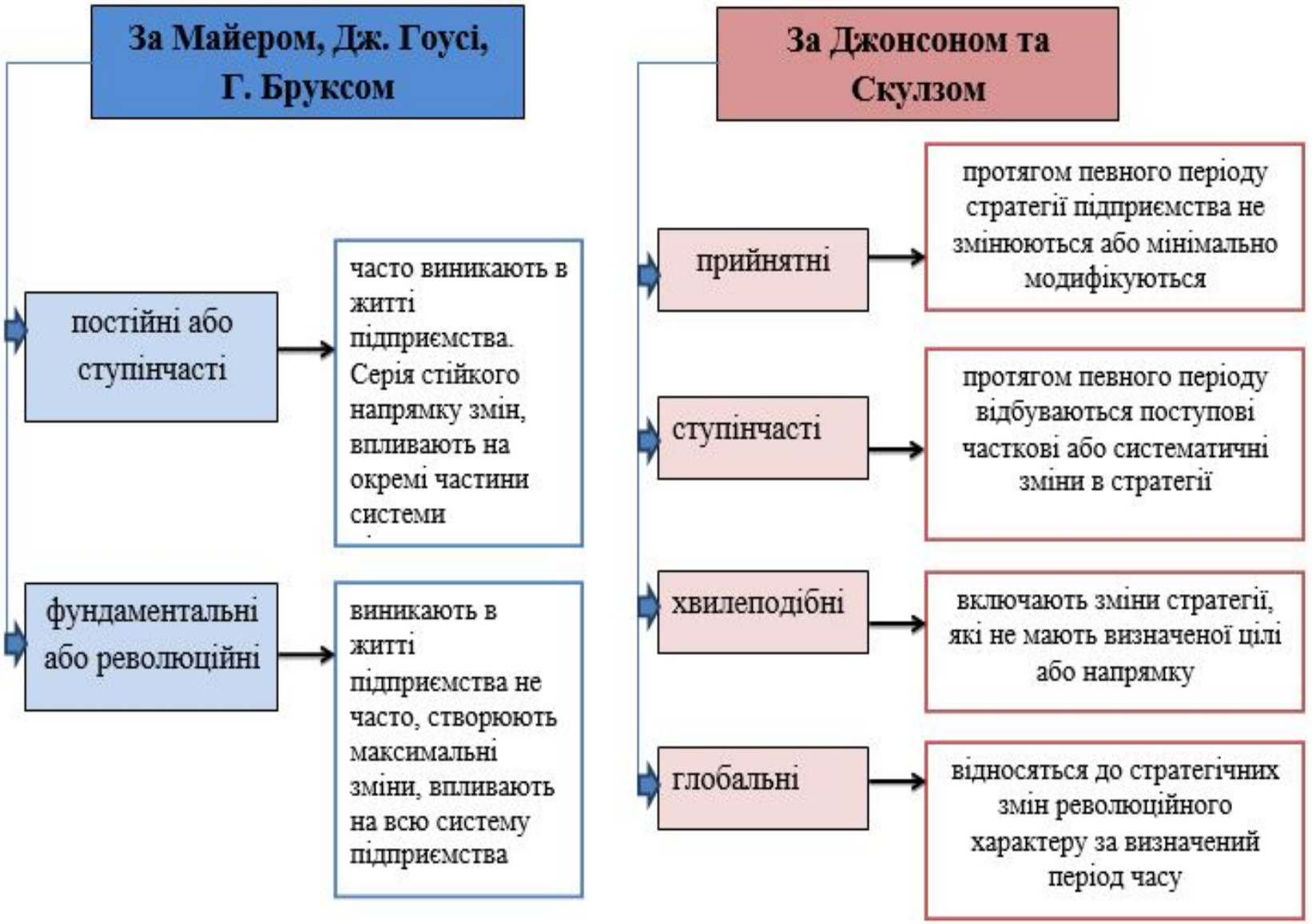
• Об'єднання (злиття) функції, посад, робочих місць, організаційних одиниць;

• Поділ того, що перевищило норми; поділ праці, спеціалізація;

• спрощення процедур, процесів;

• адаптації, модифікації існуючих рішень.

Типологія змін на підприємстві



Основні критерії поділу і тип організаційних змін

Критерії поділу	Типи організаційних змін
Рівень змін	- репродукційні - трансформаційні
Характер причинних імпульсів	- добровільні - примусові
Тимчасове співвідношення організаційних змін із змінами навколишнього середовища	- реактивні - очікувані
Характер змін	- адаптаційні - інноваційні
Вибір/діапазон змін	- частковий - загальний
Предмет змін	- технологічні - структурні - направлені на людей
Спосіб впровадження	- еволюційні - революційні
Протяжність/безперервність процесу змін	- поступово - скаково/стрибково

З точки зору бачення (глибини) рівень змін поділяється на:

- **репродуктивні зміни**, це зміни які впливають на зміна на операційному рівні, а саме на поточну адаптацію структур, систем і процесів. Ці перетворення, мають на меті адаптації до поточної ситуації на ринку;

- **трансформаційні змін**, це зміни, які відносяться стратегічних змін і включають в себе значні трансформаційні процеси. Призначення цих змін це зміни напрямку думок і дій.

Суть характеру причинних імпульсів:

- **добровільні**, означають, що сама організація прогнозує необхідність змін у ставленні сприйнятті можливостей навколишнього середовища,

- **примусові**, зміни наступають у складних випадках або кризі, і, як правило, їх ініціюють менеджери або фактора оточення.

Діапазон змін:

- **Часткові**, окремі частини (регіони, функції чи процеси)
- **Загальні**, які є основною сфери діяльності компанії (зміни в системі або зміни системи).

Предмет змін:

- **Технології**, включаючи зміни в устаткування, методи, процедури і т.д.
- **Структурні**, для статичних і динамічних для організаційної структури,
- **Спрямована** на людей відносно навичок, знань, відносин і мотивації.

Спосіб впровадження:

- **Еволюційні**, які були введені поступово,
- **Революційні**, введені швидко

Протяжність/безперервність процесу змін:

- **Поступово**, які є повільними і лагідні/спокійними та призначені для регулювання напруги в кожній з окремих компонентів організації , реагують на незначні зміни в зовнішньому середовищі,
- **Стрибкоподібно**, найбільш радикальні і революційні зміни, відбуваються через значні змін в зовнішньому середовищі або всередині організації.

Класифікаційна ознака	
Вид	Характеристики
1. Цілеспрямованість змін	
Заплановані (стратегічні)	свідомі дії менеджерів та працівників з покращення роботи структурних підрозділів чи організації в цілому за важливими для них напрямками. Це глибокі середньо та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреб споживачів, застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.
Незаплановані (ситуаційні)	природні, еволюційні зміни. Старіння обладнання й людей, що має як негативні проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або заміняти обладнання, або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість, або досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва, їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

2. Напрямок зусиль, які слугують появі змін	
Адаптивні (зовнішні сили)	(від лат. adaptatio – пристосування), процес вироблення пристосувань до зміни зовнішніх умов, процес звикання, взаємодія із середовищем по засвоєнню норм та цінностей середовища, а також зміни та перетворення середовища у відповідності до нових умов та цілей діяльності.
Саморозвиток (внутрішні сили)	спонукання до дій іде з середини, без вимог зі сторони, зміни відбуваються за рахунок власних сил, без сторонньої допомоги
3. Характер спонукання	
Примусові	зміни відбуваються не з власного бажання, а примусово, не добровільно
Привабливі	викликають позитивні відчуття, привертають до себе
4. Джерела розвитку	
Мобілізаційний	(франц. mobilization, від лат. mobilis – рухливий) приведення кого-небудь, чого-небудь в активний стан, концентрація існуючих сил та засобів для досягнення будь-якої цілі
Інноваційний	(від англ. innovation – нововведення) безперервний пошук та використання нових способів та сфер реалізації свого потенціалу
5. Значимість змін	
Основні	мають конкретне значення
Допоміжні	не використовуються самостійно, формують ресурси для основних змін
Побічні	не пов'язані з основними змінами безпосередньо, необхідні для проведення всіх попередніх змін

6. Зміни за напрямом	
Зміни у меті та завданні діяльності	розширення асортименту послуг, продукції і т. д.
Зміни в застосовуваних технологіях та виробництві	це зміни в процесі виробництва, методах роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність.
Зміни організаційної структури	зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету
Зміни стратегії	зміни стратегії виникають внаслідок розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація - все це приклади структурних змін.
Зміни в організаційних структурах й управлінських процесах	розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем
Зміни в організаційній культурі	цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва
Зміни в людях	керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі
Зміни в ефективності роботи організації	фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей
Зміни в престижі й репутації організації	репутація в організації, ділових колах, суспільстві

7. Переслідування цілі	
Збереження	не зникнути, зберегтися, вціліти, не зазнати краху, деякий стан стабільності під впливом різних сил; гармонія у співвідношенні економічних величин та сил або відсутність дисбалансу між ними
Стійкість	відсутність значних змін, постійність; стан, за якого інтегральний показник економічної і соціальної стійкості знаходиться в області стійкості і не виходить за межі цієї області під впливом різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ протягом певного періоду
Рівновага	стан рівноваги протилежний пливу різних сил; забезпечення рівня суб'єктів господарювання протистояти кризам; стан економічної системи, в якому учасники не зацікавлені в змінах, так як при цьому можуть нічого не виграти, проте втратити. Рівновага може бути динамічною – економічна система розвивається так, що при різному впливу факторів її розвиток залишається в параметрах допустимих величин
Вдосконалення	покращення чого-небудь; підвищення знань, майстерності
Ріст	збільшення в чисельності, розмірах, укріплення, розширення
8. Стратегія здійснення	
Безпосередні	концентрують увагу на проведенні окремих змін у самому об'єкті змін
Опосередковані	змінюють не сам об'єкт, а фактори, від яких залежить стан об'єкта змін – ресурси, умови, зв'язки, структуру, задачі, критерії, принципи

9. Способи здійснення змін	
Революція	(від лат. revoluto – поворот, переворот) глибокі якісні зміни, розрив постійності, якісний стрибок, різкий, стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого
Еволюція	(від лат. evoluto – розгортання) визначений стан будь-якої системи розглядається як результат більш або менш довготривалих змін попереднього її стану, поступових кількісних змін на відміну від революційних
Реформа	(від франц. reforme. від лат. reformo – перетворюю) перетворення будь-якої сторони суспільного життя (порядків, інститутів), не знищуючи основи існуючої соціальної структури
Перетворення	повністю переробити, змінити до кращого, перетворити із одного виду в інший; значна по масштабах дія, яка може призвести до невідновних порушень рівноваги і тому потребує всебічних розрахунків найближчих та віддалених результатів такого впливу
Заміна	вжити, поставити, назначити взамін іншого
Відновлення	зробити нове, вдосконалене, відновити, надати новий вигляд; вперше вжити, використати яку-небудь нову річ
10. Особливість механізму здійснення	
Одиничні	здійснюються на одному об'єкті
Дифузні	розповсюджуються на багатьох об'єктах

11. Глибина змін	
Фундаментальні	зачіпають причинно-наслідкові зв'язки і складаються із зміни в цілях та інших глибоких складових системи, цінностей і норм, системи міфів і табу. Це потребує великих зусиль та організованості, веде за собою інші, більше або менше вагомі ефекти, які приводять систему до якісних змін. Вони бувають вкрай необхідні у зв'язку із бурним розвитком навколишнього середовища після довготривалої фази стабільності. Такий процес змін для досягнення переваг може бути бажаним стратегічно, проте зустрінеться із супротивом персоналу
Інструментальні	стосуються лише умов, ресурсів або методів, які необхідні для досягнення деяких цілей. Вони базуються на існуючих системах цінностей, структурах та процесах, змінюють декілька функціональних підсистем, залишаючи систему у попередній якості. За ступенем фундаментальності всі зміни можуть бути охарактеризовані у ретроспективному та перспективному сенсі.
12. Підхід до змін	
Програмний	всі тактичні та стратегічні варіанти змін попередньо обдумані і достатньо детально уточнені, відповідно, відразу розроблені і програми їх реалізації від початку до кінця
Діяльнісний	варіанти змін розробляються по ходу проведення їх окремих етапів в залежності від стану потреб і можливостей (зміни в принципі не можуть бути попередньо змодельованими)

Матриця змін

- **Природа змін**

Поступова (базується на вміннях , процедурах тощо)
- “Великий вибух ” (руйнуючий , болючий)

- **Розміри зміни**

Перегрупування (в межах існуючої парадигми)
Трансформація (зміна самої парадигми)

Чотири основні типи змін

“Великий вибух”	**Реконструкція**	**Революція**
Поступові	**Пристосування**	**Еволюція**
	Перегрупування	Трансформація

Основні види змін.

всі зміни, які відбуваються, можна розділити на дві ключові групи, кожна з яких володіє двома широкими можливостями

		Характеристики джерела/локалізації	
		Внутрішні	Зовнішні
Характеристики причини змін	Планові (стратегічні)	Квадрант A	Квадрант B
	Динамічні	Квадрант C	Квадрант D

Перша група базується на локалізації зміни. Таким чином, ми намагаємося керувати або зовнішньою зміною, або внутрішньою.

Друга група стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною. В цій ситуації знову існують дві можливості.

Зміна може бути **навмисною, або бажаною, тобто плановою**.

І навпаки: вона може бути **випадковою або незапланованою**, що виникає із природи речей й, отже, динамічною.

Сполучення двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Дякую за увагу