

Управління змінами



Т 2.4 Стратегії впровадження змін.

Стратегічні зміни: трансформація, реструктуризація, реорганізація.

Загальні стратегії розвитку підприємств.

Вибір стратегії. Регіональні та галузеві аспекти в управлінні змінами.

Концепція органічного еволюційного розвитку, розроблена голландським вченим Б. Лівехудом, згідно якої на кожній стадії розвитку підприємства є певна домінуюча підсистема, яка і визначає подальший розвиток підприємства.

Для першої стадії розвитку – піонерської фази – розвиток організації детермінується розвитком системи управління,
для другої стадії – фази диференціації – подальший розвиток організації залежить від технічної підсистеми,
Для третьої стадії – фази інтеграції – характерна концентрація на розвитку соціальної підсистеми,
для четвертої стадії – асоціативна фаза – притаманний розвиток через співробітництво.

Модель Є. Ємельянова та С. Поварніцина базується на проходженні підприємством наступних етапів:

„тусовка” – початок роботи, неформальні відносини;

„механізація” – розподіл обов’язків за функціональним принципом, стандартизація та уніфікація процесів;

„внутрішнє підприємництво” – делегування повноважень;

„управління якістю” - розвиток ідеології „внутрішнього клієнта”, тобто кожний підрозділ підприємства стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших;

етап „розпад” - концентрація на внутрішніх проблемах, неспроможність адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, масовий відтік клієнтів.

Згідно моделі життєвого циклу підприємства з погляду грошового балансу підприємство проходить наступні стадії:

1. Виникнення (Важка дитина):

- купівля технології;
- початковий набір персоналу;
- виникнення організаційної структури;
- залучення первинного капіталу;

2. Розвиток (Зірка):

- освоєння технології;
- зростання чисельності персоналу;
- зростання і ускладнення організаційної структури;
- зростання економічних показників;

3. Стабільність (Дійна корова):

- заміна технології;
- стабільний склад персоналу;
- стабільність підприємства;
- стабільність економічних показників;

4. Спад (Корова):

- застарівання технології;
- зниження ініціативності та чисельності персоналу;
- скорочення та спрощення організаційної структури;
- зниження економічних показників;

5. Ліквідація (Собака):

- списання та продаж технологій;
- масове звільнення працівників;
- фінансове банкрутство;
- початок ліквідаційних процедур

М. Бір і Н. Норія пропонують застосовувати відповідно «Теорію Е» або «Теорію О» залежно від наступних факторів змін:

— **характер і масштаб проблеми, що стоїть перед організацією**. Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, що вимагають негайного рішення, швидше за все, підійде підхід «Теорії Е»;

— **особисті характеристики співробітників організації**. Йдеться про рівень освіти і про відношення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені і творчі співробітники, мабуть, віддадуть перевагу підходу «Теорії О»; співробітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні люди не зможуть допомогти керівництву за такого підходу. У цьому випадку доречним буде підхід «Теорії Е»;

— **характер і зміст роботи в організації**. При монотонній і рутинній роботі важко розвивати творчість і залучати в процес управління. Необхідно чітко збудувати процедури і регламенти поведінки, що характерні для Теорії Е. Навпаки, там де потрібна творчість і нестандартний підхід до прийняття рішень, краще розвивати організаційні здібності і створювати організацію, яка навчається, що відповідає Теорії О;

— **ціннісні орієнтації керівництва і стилю лідерства**. Керівник, що орієнтується на економічні цінності, використовуватиме, швидше за все, Теорію Е, керівник, соціально орієнтований, — Теорію О. Авторитарний лідер, поза сумнівом, віддасть перевагу Теорії Е, демократичний — Теорії О.

Модель організаційного розвитку Л.Грейнера

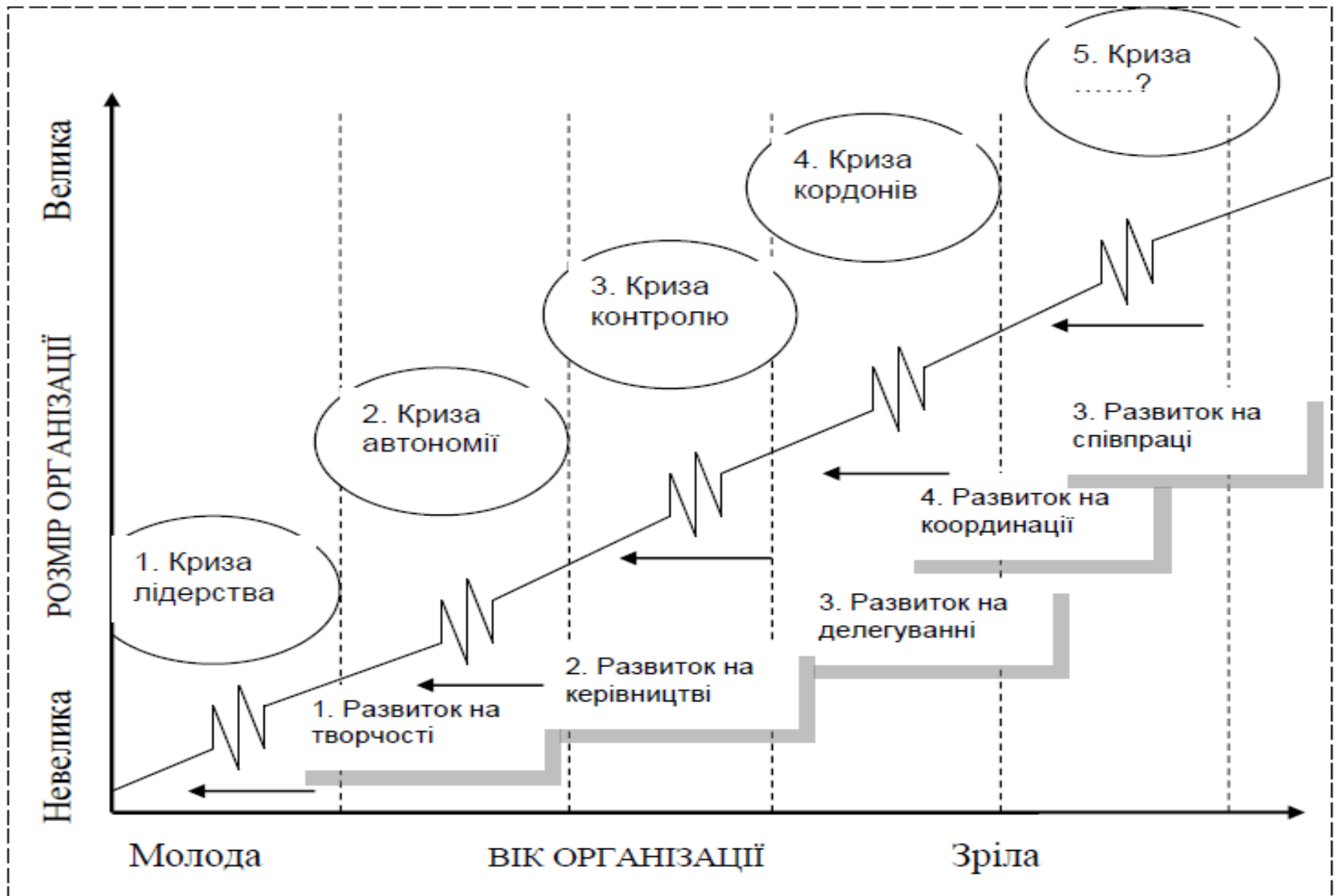
Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок.

Він виділив 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз.

Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду

Логіка розвитку наступна:

переходи з однієї стадії до іншої є реакція на проблеми, що накопичилися (кризи); після переходу старі проблеми знімаються, накопичуються нові; на кожному етапі відбувається зміна цілей бізнесу, довгострокової стратегії та організаційних процедур



Модель організаційного розвитку (за Л. Грейнером)

Модель організаційного розвитку І. Адізеса

Іцхак Адізес – відомий сучасний учений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує.

Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

Модель Адізеса визначає ряд небезпек, які чекають підприємство на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути.

Згідно І. Адізеса організація проходить наступні етапи розвитку:

- **зародження** – формулювання ідеї створення підприємства;
- **дитинство** – безпосереднє створення організації;
- **пізнє дитинство** – організація починає отримувати прибуток;
- **юність** – формування організаційної структури компанії, делегування обов'язків;
- **розквіт** – чітка структура організації, налагоджена система мотивації та контролю;
- **стабілізація** – відсутність нових розробок, проблема комунікацій в організації;
- **аристократизм** – розвиток систем контролю, поява традицій, залучення до діяльності венчурних компаній;
- **рання бюрократизація** – поява структурних конфліктів, перші ознаки віддаленості від споживачів;
- **пізня бюрократизація** – складна система стандартизованої звітності, правил та процедур, концентрація на внутрішніх проблемах, неспроможність адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- **смерть** – масовий відтік клієнтів.

Розвиток організації відображається в її «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації — це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Таким чином, періоди, в які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

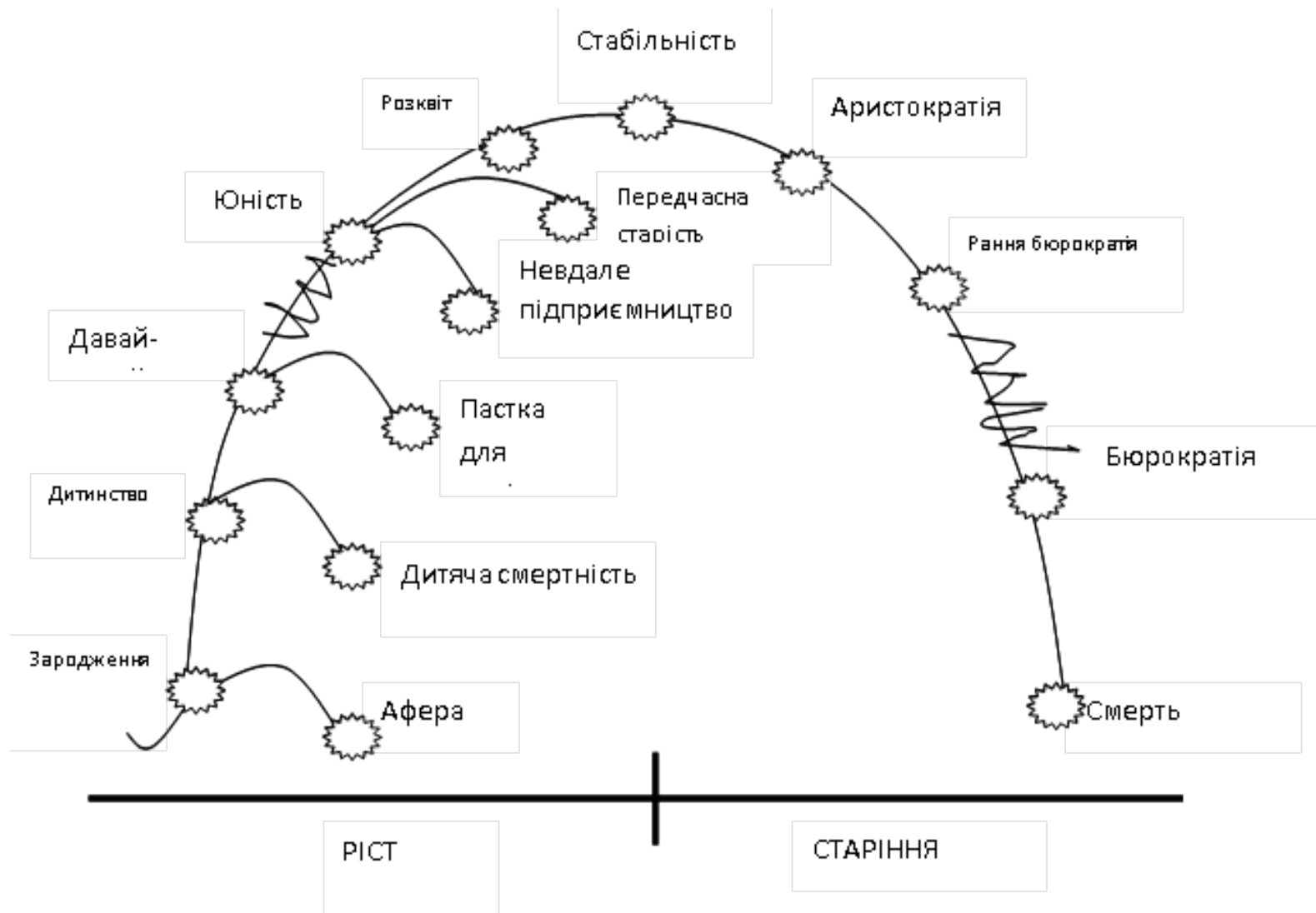
Стадії життєвого циклу організації, стадії, що перебувають на етапі **«народження»**, **«дитинства»**, **«юності»**, **«ранньої зрілості»**, **«кінцевої зрілості»** та **«старіння»** і розглядає особливості організаційної діяльності підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Перша фаза розвитку зростання організації відбувається за рахунок її створення й введення інновацій, а наприкінці, як правило, виникає криза лідерства.

Зростання організації на **другій фазі** забезпечується директивним управлінням, проте тут може виникнути криза автономії.

Слід зазначити, що на **третьій фазі** організація зростає завдяки делегуванню повноважень, де не виключена криза контролю.

На **четвертій фазі** зростання відбувається за рахунок координації, для якої характерна криза бюрократизму, а на **наступній фазі** розвитку організація зростає за рахунок укладення угод з іншими підприємствами про взаємну співпрацю чи злиття, тобто тут присутній ефект синергізму.



Стадії життєвого циклу підприємства

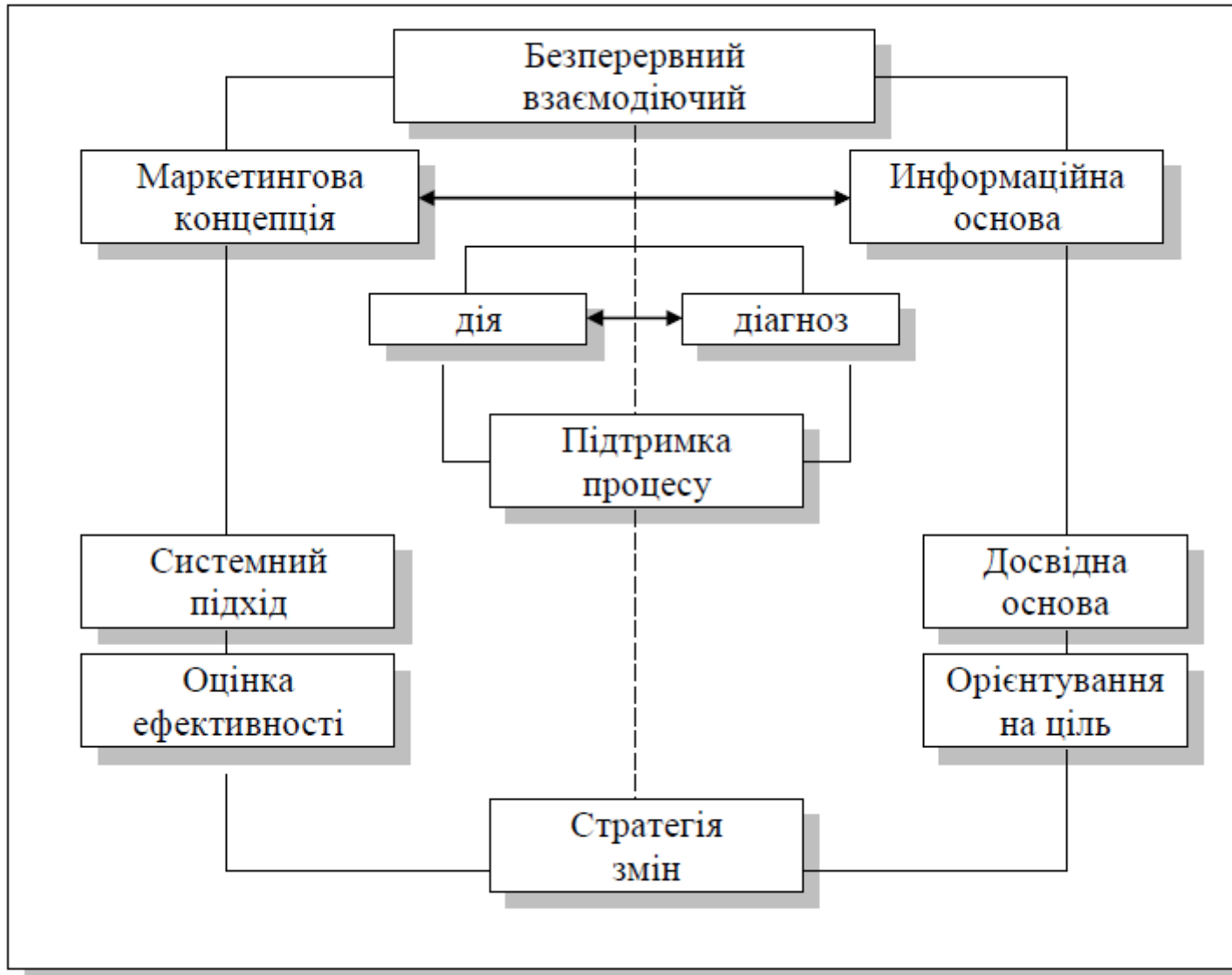
Характерні ознаки окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємств

Складники функціонування (ознаки)	Стадії життєвого циклу				
	Створення	Ріст	“Стілка” зрілість	“Паразитична” зрілість	Занепад
Головні стратегічні зусилля	Вихід на ринок, розширення ринку	Проникнення в глибину ринку	Збереження контрольованої частки на ринку, розширення меж ринку	Збереження зайнятих на ринку позицій, підтримання прийнятного рівня рентабельності	Збереження рентабельності виробництва, відмова від колишніх методів господарювання і пристосування до кон'юнктури ринкових відносин, що формуються
Організаційні та маркетингові проблеми, що необхідно вирішити	Пошук інвестиційного капіталу, заснування фірми, підбір кваліфікованих працівників, пошук товару з яким фірма вийде на ринок, організація продажу і сервісу	Позиціонування товару, нарощування обсягів збуту і підвищення якості товару	Вкладення капіталу у розвиток нових напрямків	Отримання максимального прибутку з метою його використання на розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекномічні цілі	Пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності, способів зменшення постійних витрат, ліквідація частини виробництва, продаж її з максимальною фінансовою вигодою
Маркетингові дослідження	Комплексне дослідження ринку	Вивчення структури ринку: конкурентів, посередників, постачальників	Дослідження ринку, його структури, споживачів	Зосередження уваги лише на освоєних напрямках діяльності, товарах чи сегментах ринку	Аналіз причин, що привели до занепаду фірми, і шляхів відновлення позицій на ринку
Конкурентоспроможність підприємства	Зростаюча	Стілка	Стілка	Спадаюча	Низька
Особливості працівників	Працівники -новатори, ініціатори, творчі, з орієнтацією на довготривалий період праці, готові на тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці	Працівники тісно взаємо працюють, швидко реагують у мінливих умовах, ініціативні, готові ризикувати, не бояться відповідальності	Працівники -провідні спеціалісти, з орієнтацією на довгострокові цілі, самовіддані, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці	Працівники, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику	Працівники, які працюють не продуктивно, за усталеними традиціями, вузько орієнтовані

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Автор концепції, рік публікації	Назва концепції	Поетапність	Поділ змін на революційні та еволюційні зміни (або схожі за змістом)	Революційний погляд на зміни	Еволюційний погляд на зміни	Одночасність проведення революційних і еволюційних змін (або комбінація)	Опір змінам
1	2	3	4	5	6	7	8
К. Левін (1940 р.)	«3-хфазова модель»	+	-	-	-	-	+
Д. Шнайдер, Ч. Голдвассер (1998 р.)	«Крива класичних змін»	+	-	-	-	-	+
Й. Шумпетер (1942 р.)	«Творчі руйнування»	-	-	+	-	-	-
Е. Абрахамсон (2000-2004 рр.)	«Творча рекомбінація»	-	+	-	+	+	-
Л. Грейнер (1972 р.)	«Еволюційно-революційна фазова трансформація бізне- су»	+	+	+	+	+	+
М. Ханнан, Дж. Фримен (1984 р.)	«Екологія організаційних популяцій»	-	+	+	+	-	-
М. Ташман, В. Н'юман, Е. Романеллі (1986 р.)	«Модель перерваної рівнова- ги»	+	+	+	+	+	+
М. Бір, Н. Норія (2000 р.)	«Теорія Е і теорія О»	-	+	+	+	+	-

Природа організаційного розвитку



Діагностування може бути сфокусовано на будь-якій підсистемі або на всіх відразу. З діагностування виходить ідентифікація сильних і проблемних областей. Діагностування складається з двох сфер:

перша сфера – необхідно безперервно збирати й аналізувати дані;

друга сфера – це відбуваються в організації процеси прийняття рішень, стилі та зразки спілкування, відносини між взаємодіючими групами, управління конфліктом, визначення цілей, методи планування.

Удосконалення вимагає, по-перше, знання того, які процеси неадекватні (визначається за допомогою діагностування), по-друге, деяких дій, щоб зробити ці процеси більш ефективними, які виконуються у декілька етапів. Останнє здійснюється через діяльність, звану втручанням. Втручання – комплекс структурованих дій, в яких вибрані організаційні вузли (групи-мішені або окремі люди) залучаються до виконання завдання або послідовності завдань, де цілі завдання прямо або побічно пов'язані з організаційним удосконаленням

Встановлення фактів, пов'язане з результатами проведеного коригування. Якщо члени організації просуються до нових, інших проблем, якщо ні, члени організації створюють новий план діяльності та втручань для коригування проблем. Часто, коли після нового наступу на проблеми вони залишаються невирішеними, кроки тягнуть за собою перевизначення проблемних областей. Для деяких проблем можуть бути реалізовані наступні кроки, але вони будуть повторенням основної послідовності: діагностування, дія, розвиток .

Зовнішні фактори мікросистеми, що впливають на життєвий цикл підприємства

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Діяльність посередників	Продаж товару через торгових посередників
	Послуги маркетингових фірм з дослідження ринку
	Отримання необхідних даних від інформаційних агентств
	Послуги рекламних агентств тощо
Робота з постачальниками	Якість продукції постачальників
	Ціни постачальників тощо
Платоспроможність і поведінка споживачів	Попит на продукцію підприємства з боку споживачів
	Поведінка споживача та мотиви прийняття рішення про купівлю товару тощо
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Наявність товарів-замінників
	Наявність товарів іноземного виробництва тощо
Інфраструктура ринку	Можливість отримати фінансові ресурси від банківських установ
	Наявність фондів підтримки, кредитування, страхування
	Послуги консультаційних організацій з юридичних, управлінських, економічних і інших питань
	Стан розвитку транспортних організацій
	Наявність складських організацій тощо
Громадська діяльність	Налагодження зв'язків з громадськими організаціями
	Характер відносин зі засобами масової інформації тощо

Внутрішні фактори мікросистеми, що впливають на життєвий цикл підприємства

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Стратегія підприємства	Філософія (місія) підприємства, наявність стратегії розвитку підприємства, мети його виробничо - господарської діяльності, планування
	Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності
	Напрямок діяльності тощо
	Частка ринку, на яку претендує підприємство
Кадровий потенціал підприємства	Ефективність менеджменту, рівень організаційно-економічних знань засновників і керівників
	Кадрове забезпечення, рівень професіоналізму та досвід працівників
	Рівень ділової культури і етики на підприємстві тощо
Виробничі можливості підприємства	Матеріально-технічне забезпечення
	Наявність капіталу (власні кошти, кредити, інвестиції тощо)
	Трудові ресурси
	Технологічні, енергетичні ресурси тощо
Маркетинг підприємства	Товар підприємства, якість товару, життєвий цикл товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються, рівень сервісного обслуговування
	Ціни, рівень цін стосовно цін ринку
	Інтенсивність збуту, ступінь охоплення ринку, місце розміщення збутової мережі
	Просування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, імідж підприємства тощо

Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом

Таблиця - Класифікація стратегій змін

Стратегія змін	Характеристика	Практичне застосування
<i>Директивна стратегія</i>	Нав'язування змін зі сторони менеджера, який по другорядних питаннях може «торгуватись»	Нав'язування угод по оплаті, змінах умов праці (норм, розцінок, графіку роботи тощо) в наказовому порядку
<i>Стратегія, що базується на переговорах</i>	Визнання законності інших учасників змін, можливість врахування їх побажань в процесі змін	Угоди з продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості
<i>Нормативна стратегія</i>	Уточнення загального відношення до змін, часте використання агентів змін	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовців
<i>Аналітична стратегія</i>	Підхід, що базується на чіткому усвідомленні проблеми, збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота щодо нових систем оплати праці, використання обладнання, інформаційних систем
<i>Стратегія, орієнтована на дію</i>	Загальне визначення проблеми, намагання знайти рішення, яке модифікується залежно від отриманих результатів, широке залучення зацікавлених працівників	Програма заходів щодо зниження прогулів і деякі підходи щодо управління якістю

Управління організаційними змінами вимагає не тільки вибору концепції (моделі) змін, а й розроблення стратегії їх здійснення.

Стратегія впровадження змін – це сукупність стилів та методів управління стратегічними змінами, а також дій управлінських працівників різних ієрархічних рівнів.

Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує наступні фактори:

- темп здійснення змін,
- ступінь управління з боку менеджерів,
- використання зовнішніх агентів,
- спосіб здійснення змін.

Всю розмаїтість стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп.

Стратегії організаційних змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушування)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позиції по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод (наприклад по оплаті праці), зміна порядку роботи (н-д, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку	Приносить успіх під час кризи, в умовах швидких трансформаційних змін та при наявності авторитарної культури
Стратегія, що заснована на переговорах	Пояснення причин, визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Зустрічі, брифінги, наради, збори, особисті переговори, укладання угоди по продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості	Поповнення браку інформації, спростування хибної інформації, що зменшує опір. Потребує великих витрат часу. Доцільна для впровадження поступових змін при наявності великого запасу часу
Нормативна стратегія	Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, не кризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання
Аналітична стратегія, (співпраця)	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, залучення експертів, участь у прийнятті стратегічних рішень	Проектна робота, наприклад, по нових системах оплати; по використанню верстатів; по нових інформаційних системах тощо	Прозорість та оперативність, ризик не вірного сприйняття нової стратегії
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у контексті отриманих результатів, залучення зацікавлених людей	Відслідковування процесу змін, розповсюдження інформації про зміни, програма заходів для зниження кількості прогулів	Трансформаційні зміни, координація процесів змін та вплив на них, залучення персоналу до генерації ідей, поступове виконання рішень

Контроль реалізації змін і реагування

Контроль – це порівняння фактичних результатів роботи на окремих етапах із запланованим ходом виробництва.

Мета контролю полягає в тому, щоб виявити на можливо більш ранній стадії несприятливий хід розвитку подій.

Контроль буває: **попередній, поточний і заключний**.

Попередній контроль зводиться до перевірки готовності підрозділів і виконавців до початку робіт.

Поточний контроль ведеться в процесі робіт і значно впливає на виконання плану і досягнення поставленої мети.

Підсумковий контроль / заключний служить для оцінки виконання плану і підготовки звітних документів.

В залежності від того, коли ми починаємо реагувати на загрозу, **виділяється три типи реагування**:

1. Активне реагування - реагування на проблему, коли виникають лише симптоми основної проблеми, сама загроза ще не наступила або не проявилася в достатній мірі.

2. Реактивне реагування - реагування здійснюється, коли загроза стає реальністю і викликані нею втрати виростають до значних розмірів.

3. Планове реагування - реагування будується на основі контролю за попередньо складеним прогнозом (планом). Реагування здійснюється, коли прогноз вкаже на появу загрози або буде виявлено відхилення від прогнозу.



Дякую за увагу