

Сазонова Т. О., к.е.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія

ПРОЕКТНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Проблематика управління змінами в організаціях є на сьогодні однією з найбільш актуальних тем. Як вчені, так і менеджери-практики погоджуються відносно того, що вміння змінитися вчасно і належним чином стає одним з визначальних чинників виживання та успіху організації. Зміни в період кризи мають особливе значення, адже, саме в такі періоди вони є чи не єдиними рецептом виживання організації. Отже, змінність умов функціонування та необхідність впровадження змін в усіх сферах функціонування сучасної організації – є тенденцією їх існування та розвитку. Разом з тим, топ-менеджмент вітчизняних організацій починає визнавати власний трудовий ресурс як ключовий, як такий що дає змогу здобувати конкурентні переваги у бізнес-середовищі та ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Зазначимо, що не зважаючи на той факт, що продуцентами змін та їх реалізаторами є персонал організації (переважно – це керівництво), саме людський фактор може виступати головною перешкодою на шляху ефективного впровадження змін. Причини опору досить різноманітні, але, на наш погляд, основною з них є неефективний менеджмент. Менеджмент – це мистецтво управління, а менеджер (неважливо якого рівня) – це митець та тонкий маніпулятор. Нехтуючи значенням людського фактору в діяльності організації, структурованим, системним, процесним підходами до управління і одночасно психологією управління – жоден керівник не отримає бажаного результату змін, якими би досконалими та актуальними вони не були.

Враховуючи сучасні кризові умови функціонування вітчизняних підприємств та організацій, а також деякі особливості притаманні їхній політиці щодо управління персоналом (більша увага надається економічним, виробничим, технологічним чинникам; владному впливу; пріоритетності завдання тощо) спробуємо сформулювати комплекс пропозицій, які сприятимуть ефективному впровадженню змін.

Спираючись на поради практиків з бізнес-консультування та власні дослідження, вважаємо найбільш прийнятними формами систем для проведення змін в організації наступні [1]:

- спеціальні проекти і завдання;
- цільові та робочі групи;
- експеримент;
- показові проекти.

Ми виокремили саме ці форми, адже, вважаємо, що сучасним організаціям доцільно відходити від традиційного на сьогодні програмно-цільового підходу та застосовувати проектне управління. Переваги пропонованого підходу впливають із самої сутності проекту: чітко визначені цілі, що відповідають стратегічним напрямкам розвитку; наявність комплексу конкретних заходів; визначені терміни виконання, обсяг ресурсного забезпечення та бюджет; унікальність; особлива система управління персоналом, залученого до проектної діяльності. В проектному управлінні керівництво здійснює не тільки оперативне управління, але й має прораховувати ситуацію на кілька ходів вперед, завжди орієнтуючись на кінцевий результат.

На наш погляд, задля забезпечення ефективності організаційних змін необхідно застосовувати комплексний підхід. Він має враховувати:

- вимоги зовнішнього середовища;

- потенціал і стратегічні орієнтири організації;
- концептуальні засади прийнятої моделі управління змінами;
- проектний підхід до впровадження та управління змінами;
- специфічне управління трудовими ресурсами під час організаційних змін.

Серед сукупностей моделей управління змінами, ми вважаємо за потрібне, більшу увагу звернути на модель «EASIER» (рис. 1).

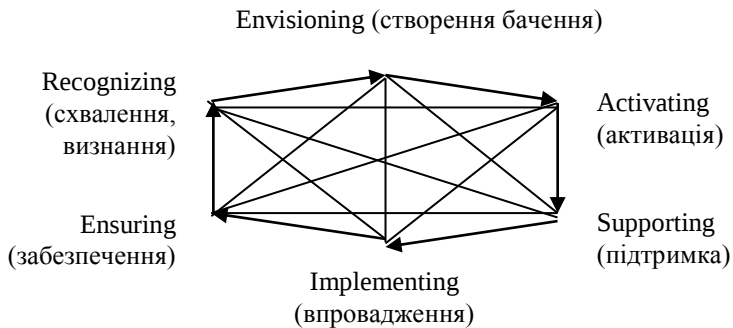


Рис. 1. Модель «EASIER» [2, с. 69]

Модель включає шість елементів: EAS (створення бачення, активація, підтримка) належать до поведінкових; IER (впровадження, забезпечення, визнання) – пов’язані із сферою системи і процесів. Отже, дана модель поєднує пропонування нами психологічний (EAS) та проектний (IER) підходи до управління змінами. Розглянемо стило кожен з елементів [2, с. 69-87].

Envisioning – передбачає формування стратегічного бачення змін і, що важливо, їх кінцевого результату для діяльності організації як цілісної системи.

Activating – передбачає сприяння зростанню прихильності усіх учасників процесу змін. За таких умов легше мотивувати співробітників до ефективного

здійснення змін. Знижується рівень їх опору, так як прихильність – це один із проявів участі та лояльності.

Supporting – має на увазі підтримку лідера (керівництва). Ефективний лідер має використати всю силу емоційного та професійного інтелекту задля надихання підлеглих, подолання їх опору, завоювання їх довіри.

Implementing – охоплює роз'яснення необхідності та наслідки змін; політику впровадження змін; визначення конкретних пакетів робіт, їх ієрархічної структури; бюджетування; встановлення відповідальних та учасників проекту змін. Саме даний етап має реалізуватися із застосуванням практики проектного менеджменту.

Ensuring – має на увазі перманентний моніторинг та контроль реалізації змін. Основна увага приділяється контролю часу та бюджету. Основні правила – зміни до плану впровадження організаційних змін вносяться лише у разі безумовної їх виправданості; коригуючі заходи здійснюють у випадку недосяжності планових результатів; при сталих умовах намагаються слідувати затвердженому плану.

Recognizing – передбачає надання зворотного зв'язку і визнання учасників проекту змін за їх досягнення. Визнання, відзнаки можуть мати позитивне або негативне забарвлення. Важливо відзначити успіхи і стежити за вірним виконанням поставлених завдань та одержанням саме запланованих результатів у підсумку. Місія даного етапу полягає у тому, що у підсумку кожен учасник проведення змін має почути і відчувати подяку за конкретно його внесок (неважливо ґрунтовний чи менш значимий). Дана подяка має бути відвертою, керівництво саме має усвідомлювати важливість кожного учасника процесу змін.

На наш погляд, застосування моделі «EASIER» при проведенні змін є найбільш виправданою в сучасних умовах функціонування. Адже, науковий проектний підхід

з його інструментарієм, який дозволяє більш ефективно здійснювати заплановану діяльність одночасно комплексно, структуровано та обґрунтовано, підсилюється потужним арсеналом психологічного управління, біхевеористським підходом до менеджменту персоналу.

Здійснюючи процеси управління проектами змін керівник має постійно «тримати руку на пульсі» – бути у курсі всіх проектних подій. Для цього звісно ж використовується безпосереднє та опосередковане спілкування з учасниками проектної діяльності. Формальне і неформальне спілкування дає змогу встановити зворотній зв'язок, але вирішити проблему та впровадити коригуючі заходи можна і доцільно лише використовуючи формальне спілкування. Інформація, отримана через неформальні канали, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану по формальним каналам. Однак, не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може запанувати атмосфера недовіри, а також з'являється велика ймовірність спотворення інформації – як наслідок невірно сформовані висновки, а у гіршому випадку – хибні рішення.

Крім того, при управлінні проектами змін доречно використовувати автоматизовані системи управління проектами та задачами. Сучасний ринок інформаційних технологій насичений різноманітними програмними продуктами, які розраховані не лише на локальну комп'ютерну мережу організації, але й на сучасні смартфони. Частина таких програмних продуктів є безкоштовними. Наприклад система Бітрікс24 пропонує керівникам проектів зручну систему оперативного управління задачами, часом їх виконання, делегування повноважень, дистанційне управління проектом

(проектами) [3].

Далі пропонуємо звернути увагу на соціальні аспекти управління змінами та поведінкові аспекти управління персоналом організації в період впровадження змін. Пропонована модель «EASIER» передбачає визнання та підтримку персоналу. Матеріальна винагорода, особливо в сучасних умовах, відіграє вирішальне значення в мотивації персоналу, який розглядає її не лише як засіб задоволення своїх потреб, але й як свідчення його цінності для організації. Інше питання – фінансові можливості організації (за умов сучасної кризи) щодо забезпечення бажаного рівня матеріальної винагороди. У випадку, коли може зменшуватися фіксована частка доходу персоналу, керівництвом мають бути створені умови, за яких працівники матимуть змогу заробляти за рахунок досягнення необхідних організації цілей у певний період (змінна частина оплати праці). Тобто використовувати мотиваційну силу зв'язку змінної частини оплати праці від зусиль та результативності працівників: кількісних та якісних показників діяльності; креативних та вдалих рішень та проектів.

Отже, за умов зменшення рівня доходності діяльності організації та з метою забезпечення ефективності проведення організаційних змін доцільним є розробка нових систем винагород. Наприклад, застосування KPI (Key Performance Indicator) – показників досягнення успіху в певній діяльності або в досягненні певних цілей. Можна сказати, що KPI – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів [4].

Правильні ключові індикатори ефективності повинні задовольняти наступні вимоги [5]:

- 1) відповідність – ключові індикатори мають збігатися зі стратегічними цілями і завданнями організації;
- 2) досяжність – KPI мають бути реальними та

досяжними;

3) логічна спрямованість – мають бути лаконічними та мати єдиний стратегічний орієнтир;

4) точність – КРІ мають бути надійними і точними, визначатися на основі фактичних даних;

5) рухливість – розвиток та зміна КРІ із змінами в організації.

Крім того, при розробці КРІ необхідно дотримуватися наступних правил [4]:

- набір показників повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;

- кожен показник має бути вимірним;

- вартість вимірювання показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника.

Наступне на що, на наш погляд, доцільно звернути увагу – це якісна структура персоналу. В період кризи, яка викликає неминучі організаційні зміни, персонал не може уникнути як позитивних, так і негативних змін у власній структурі. Так, необхідно відзначити доцільність позбавлення організації від «зайвого» персоналу (нездатного відповідати новітнім вимогам, такого, який показав власну неефективність впродовж тривалого проміжку часу). Це «болісна» процедура, але є необхідною задля розвитку у визначеному напрямку. Крім того, такі звільнення опосередковано впливають на інший персонал. Так, якщо причини вивільнення прозорі і зрозумілі – це пряма вказівка на те, яка професійна поведінка є небажаною для керівництва.

Персонал, що залишається, крім засвоєних уроків, має також піддаватися професійній трансформації. Це можливо за рахунок специфічного, чітко спрямованого навчання. Вектор навчання має бути визначений

керівництвом організації в межах обраної стратегії змін. Персонал має розуміти необхідність навчання, його результати для власної професійної діяльності та організації в цілому. На наш погляд, оплату навчання має брати на себе топ-менеджмент організації, але не у повному обсязі. Важливо враховувати психологію даного процесу: для людини є більш цінним те, в що вона вкладає зусилля, фінанси, час тощо. Тому доцільно розподілити оплату за навчання із самим працівником у пропорції 70-80% : 30-20% (звісно, більшу частину вартості має брати на себе керівництво).

Під змінами в структурі персоналу (крім вивільнення та навчання) ми розуміємо також пошук та виведення на «арену» нових лідерів. Переважно – це представники кадрового резерву, неформальні лідери. На нашу думку, саме такий персонал може зробити значний внесок в ефективне впровадження та управління змінами в організації. З одного боку, вступає в силу мотивація вищого рівня (потреба в вищому соціальному статусі, повазі, приналежності та самовираженні), а з іншого – вдячність за виявлену довіру та визнання змушує таку категорію персоналу працювати заповзято, відповідально та продуктивно, а це, власне, є передумовою ефективного протікання процесу організаційних змін. Додамо, що пошук нових лідерів, професіоналів може і має відбуватися не лише в межах організації, але й поза ними. Залучення нового персоналу також є виправданим в період змін. Такий захід у сфері управління персоналом дає можливість забезпечити «свіжий погляд» на проблеми та перспективи організації та дифузію нового досвіду та знань. При цьому необхідно враховувати ймовірні проблеми з адаптацією нових працівників та зниженням мотивації «старих», можливе зростання рівня конфліктності та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Тобто,

звільняючи чи наймаючи персонал необхідно готувати до таких трансформацій як постійний колектив, так і вивільнених (прийнятих) працівників.

Наступне, на що обов'язково необхідно звернути увагу керівництву – це розвиток внутрішніх комунікацій. При чому тут важливими є не тільки їх чіткість, прозорість та регулярність, але й психологічна складова. За таких умов керівництву, доцільно сконцентрувати свою увагу на такій неімперативній прямій формі зовнішньої організації мотиваційного та комунікативного процесу, як переконання. Базисом переконання є роз'яснення сутності явища (проблеми, потреби), причинно-наслідкових зв'язків та відносин, виокремлення соціальної, організаційної та особистісної значимості вирішення певного питання. Переконання зокрема, та спілкування з персоналом на регулярній основі в період змін в цілому, з одного боку допомагає управляти розвитком команди (з огляду на застосування проектного підходу при управлінні змінами – персонал організації має бути згрупований у відповідні команди – завданням кожної з яких буде реалізація визначеного проекту змін), а з іншого – допоможе подолати стрес, викликаний змінами та номінальною невизначеністю ситуації. При чому стрес в умовах здійснення змін переживають не тільки підлеглі, але й керівництво. Тому злагоджена командна взаємодія допомагає нівелювати негативні психологічні наслідки організаційних змін, які є неминучими, тому що впливають із самої їх сутності.

Ситуаційний підхід в поєднанні з персоніфікованим дозволить здійснити вірний вибір методів переконання з їх сукупності (фундаментальний, метод суперечностей, метод «формування висновків», метод «шматків», ігнорування, акцентування, двосторонньої аргументації, метод «так, але...», метод уявної підтримки, метод бумерангу тощо)

[6, с. 93-94]. Здійснюючи процес переконання, мотивації чи управління в цілому, керівник має визначитися з одним із варіантів власної поведінки: чи спілкуватися з позиції «безумовного авторитету», чи з інтелектуальної, емоційальної або пасивної позицій. При чому ці ролі мають ситуативно змінюватися.

Отже, реалізація організаційних змін та ефективне управління ними на сучасному етапі має відбуватися на основі проектного підходу та поєднувати поведінкові та психологічні аспекти управління персоналом. Завданням керівництва є не тільки ефективна розробка стратегії змін, але й забезпечення зацікавленості персоналу у її ефективній реалізації, через усвідомлення необхідності змін та власного внеску у їх проведенні.

Використані джерела:

1. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями : [текст] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>

2. Hussey D. E. How to Manage Organisational Change : [текст] [Електронний ресурс]. / David E. Hussey. – London: Kogan Page Limited, 2000. – 153 с. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua>

3. Битрикс24 бесплатная система управления задачами и проектами. Офіційний сайт. – Режим доступу : <https://www.bitrix24.ua>

4. Bussiness Studio: система бизнес-моделирования. Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.businessstudio.ru>

5. KPI Examples and Templates. Klipfolio. Офіційний сайт. – Режим доступу : <https://www.klipfolio.com/>

6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : [учеб. пособ.] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.