

1. Балацкий Е. В. Экономическая наука: новые вызовы современности // Мировая экономика и международные отношения. — 2006. — №1. — С. 61—67.

2. Артеменко В. Основи вимірювання регіонального розвитку з використанням концепції якості життя // Регіональна економіка. — 2003. — № 2. — С. 133—142.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2007
УДК 65.014

І. Л. Петрова, д-р. екон. наук, проф.,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто небажані реакції персоналу на організаційні зміни. Крім активного і пасивного опору досліджується явище активної інерції — інтенсивного руху організації за старими траєкторіями. З широкого репертуару методів і способів подолання небажаних реакцій обрано гештальт — підхід, спрямований на формування усвідомлення природи і значення організаційних змін та особистої участі в них. Показані основи успішних стратегій і вимоги до керівників — лідерів даних процесів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Організаційні зміни, стратегія змін, опір змінам, активна інерція, гештальт — метод.

Аналіз теорії та практики управління організаційними змінами демонструє поширеність такої ситуації: організації, стикаючись з впливами та викликами зовнішнього середовища, виявляють нездатність адекватно реагувати на них. У чому причина? У пасивному або активному опорі змінам? бездіяльності керівників? Чи навпаки, у посиленні інтенсивності всляких дій? І перше, і друге може стати на заваді. Основна проблема виникає з вибором правильного вектору дій. Замість пошуку кардинально нових стежин розвитку організація продовжує рухатися вже знайомими шляхами. Це явище відомо в управлінні як активна інерція організації. Воно дещо нагадує фізичне явище активної інерції, коли тіло, рухаючись, здатне певний проміжок часу зберігати попередню траєкторію руху. Протягом часу активної інерції переміни відмирають самі по собі, а система повертається до стану попередньої рівноваги, тобто здійснюється організаційний гомеостаз. В принципі прагнення організації підтримувати рівновагу у відповідь на зміни та повертатися до попереднього

стабільного стану, за Кутром Льюїном, є її природною схильністю. Проте якщо у випадку пасивної інерції організаційний гомеостаз є очевидним, то активна інерція маскує реальний провал стратегічних перетворень під видом бурхливої, але неефективної діяльності.

На активну інерцію особливо страждають державні установи, які відповідають на зовнішні збурення сплеском активності, яка, на жаль, є мало конструктивною. Яскравим прикладом може слугувати прийняття численних регуляторних актів з нескінченними поправками до них, які по суті не змінюють справи. Проте навіть найуспішніші компанії не застраховані від хвороби на активну інерцію. Продовжуючи активно застосовувати технології, які раніше забезпечували їм успіх, дозволяючи реалізувати конкурентні переваги, вони упускають можливості нового прориву, добровільно пропускаючи вперед своїх конкурентів.

З небажаними реакціями персоналу на зміни можливо і необхідно боротися. Для цього насамперед варто визначити, в чому полягає їх вплив на організацію, які фактори провокують їх, які сприяють обмеженню. І головне: як пертворити персонал на агента справжніх змін.

Зміни, які охоплюють всю організацію або окремі її структурні та контекстні складові, неодмінно вступають у суперечність з попередніми станами. Організація — це соціальна цілісність, спрямована на реалізацію певних цілей, побудована як структурована і координована система, призначена для деякої діяльності та зв'язана з зовнішнім середовищем. Її ключовим елементом є люди; інші елементи та організація в цілому існує лише завдяки їх взаємодії. Найважливіші характеристики організації утворюють стратегічні цілі та завдання, процеси та технології, взаємовідносини з персоналом, клієнтами та партнерами, а також культура як система основних цінностей, переконань, поглядів та норм, спільних для всіх працівників. Саме ці характеристики переживають справжнє перетворення під час зіткнення організації з викликами та впливами зовнішнього (іноді — внутрішнього) середовища, в разі, коли люди продовжують триматися за них, намагаючись опанувати змінами. На заводі стає, як це не парадоксально, успіх організації, досягнутий у минулому.

Розглянутий у перспективі, успіх організації означає її здатність виживати, бути результативною і ефективною, пристосовуватися до збурень турбулентного середовища. У кожний окремий період, успіх організації залежить від

застосування оригінальної ідеї, яка дозволяє вдало використати конкурентні переваги завдяки певному узгодженню стратегічних принципів, бізнес-процесів, відносин з персоналом, партнерами і клієнтами та культурних цінностей. Проте з часом формула успіху перетворюється на мертвий шаблон. Зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі організації перетворюють нестандартні підходи в догми. Як видно з рис. 1, стратегічні рамки добре розроблених стратегій перетворюються на шори, що заважають керівникам побачити нові перспективи розвитку бізнесу. Елементи колишньої успішної стратегії організації, її уявлення про форми, спосіб та методи ведення виробничих процесів тепер заводять організацію у тупик.

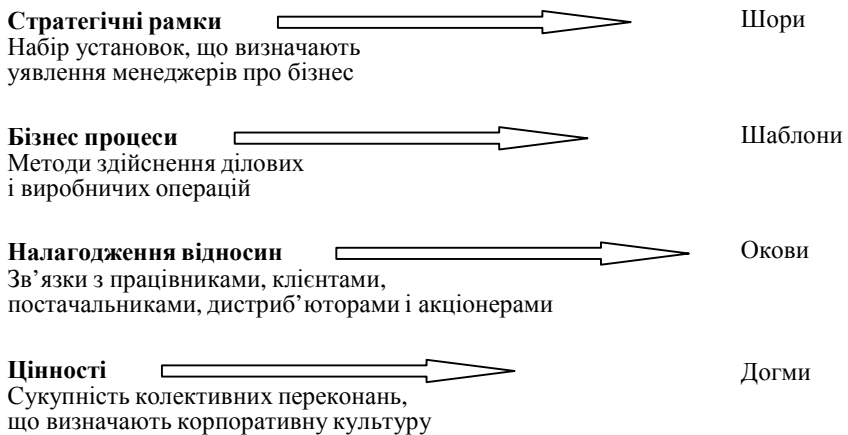


Рис. 1. Динаміка падіння [1, с. 101]

Другою істотною перешкодою у розвитку компанії стає переростання бізнес-процесів у шаблони. Бізнес-процеси, відпрацьовані технології спочатку відіграють позитивну роль, забезпечуючи координацію дій структурних підрозділів компанії та зростання продуктивності праці. Проте переростання бізнес-процесів у шаблони ставить основну перепону на шляху розповсюдження нових технологій.

За таким же сценарієм відбуваються перетворення у третьому елементі організації, а саме у відносинах з клієнтами, партнерами та власним персоналом. Так, необхідність підтримувати стосунки з клієнтами може перешкоджати розробці нових виробів та засвоєнню нових ринків. Фактором стримання можуть стати і

власні працівники компанії, які тримаються за традиційно-корпоративну культуру і чинять опір організаційним змінам.

Нарешті останнім, четвертим, моментом є перехід напрацьованих цінностей компанії в догми. Припустимо, звичка до певних стилів управління може стати на заводі новим управлінським технологіям (формуванню команд, зміни форм стимулювання, оцінки персоналу тощо).

Представлений процес перетворень торкається організацій, які мають свою тривалу історію, значний накопичений досвід, який у випадку організаційних змін може відігравати подвійну роль.

Досвід багатьох успішних компаній переконає, що організація може уникнути пастки небажаних реакцій та активної інерції або вибратися з неї. Для цього необхідно зрозуміти, що ворогом може стати не лише бездіяльність організації, а й непродумана активність, яка лише забирає енергію.

Оскільки активна інерція торкається всіх компонентів організації, логічно припустити, що протидії повинні розгортатися також одночасно по всіх структурних та контекстних її характеристиках. Одночасність та комплексність проведення змін справедливо вважається запорукою синергетичного ефекту. Проте, на наш погляд, починати треба з першоцеглинки перетворень, якою є новий рівень усвідомлення ситуації персоналом організації.

Початковою реакцією працівників організації на очікувані зміни є критична. Її можна вважати скоріше нормальною, ніж негативною. Зауважимо, що значна кількість людей (за різними даними, від 15 до 30%), достатньо скептично сприймають нововведення, а приблизно половина конформні стосовно змін, тобто діють та приймають рішення на основі думки більшості. Організаційний опір у випадках проведення змін є неминучим. По суті, він є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами.

Безперечно, організаційний опір спричиняє небажані наслідки, які виявляються у непередбачених відстрочках, додаткових витратах, напруженні відносин і нестабільності процесу стратегічних змін. На подолання опору організація втрачає певний час, що є найдорожчим ресурсом за умов динамічного середовища. Навіть коли зміни врешті-решт приносять очікувані

плоти, люди пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

Традиційно виділяються три основні причини опору: невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни не є необхідними. У першому випадку керівникам не вдається переконливо розкрити сутність потрібних перетворень і чітко визначити нові завдання для кожного виконавця. Невизначеність провокує дисфункціональну поведінку в період здійснення змін, якій можна запобігти на підготовчому етапі.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат. Зміни, дійсно, обумовлюють вихід людини із зони комфорту, і в більшості випадків їй доведеться пристосовуватися до нових умов праці, її завдань, організації та оплати, нових стосунків у колективі тощо. Виникає побоювання, чи вистачить у неї належних знань, сил, енергії, часу для напрацювання нових навичок та норм поведінки. У цьому контексті актуальний індивідуальний підхід до працівника з наданням необхідної допомоги, у тому числі, психологічної. Третя причина опору — це переконання, що для організації зміни не є необхідними або бажаними. Як правило, у даному випадку співробітники організації спираються на невдалий досвід попередніх трансформацій. Значну роль у створенні опору відіграють особистісні бар'єри у сприйнятті змін індивідами. До них відносяться, наприклад:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні;
- нестача ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побіжно».

Розглянуті основні причини опору зумовлюють пасивну або активну протидію змінам. Організаційний опір може мати різну силу й інтенсивність, проявлятися як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у зниженні продуктивності або бажанні перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від

впровадження нововведень). Але все це не пояснює іншої ситуації — коли зміни начебто сприймаються і схвалюються, ділова (трудова) активність примножується, та насправді нічого не змінюється, організація рухається неправильною траєкторією. З нашої точки зору, це ще одна специфічна форма опору, вже згадана активна інерція. В її основі лежать не відчуття та почуття, а неусвідомлення, нерозуміння істинної природи змін та свого особистого місця і ролі в даному процесі. Звідси впливають невірні установки, які люди схильні відстоювати з силою, гідною кращого застосування. Якщо у першому варіанті (невизначеність, відчуття втрати, невпевненість) зарадити ситуації можливо за допомогою поведінкових теорій, то у другому — необхідно працювати із свідомістю людини, застосовуючи сучасні когнітивний та гуманістично-психологічний підходи до управління індивідами під час змін.

Зрозуміло, що всі індивідуальні реакції на зміни будуть різними. Характер цих реакцій формується під впливом таких факторів [2, с. 67—68]:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);
- наслідки змін (індивід оцінює, на чію користь запроваджені зміни, хто виграє від них, хто програє?);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- індивідуальні особливості працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар'єри).

Ці та інші фактори зумовлюють різну лояльність персоналу до змін. За ступенем лояльності можна виділити активних «бунтарів» (як правило, стара гвардія), пізніх прихильників (пасивно проти), перших прихильників (пасивно за) та ініціаторів (активно за).

З урахуванням індивідуальних якостей та взятих ролей менеджер може здійснювати вплив, спрямований на формування потрібного сприйняття ситуації та усвідомлення її. На практиці керівники часто обмежуються формуванням розуміння майбутніх трансформацій, тоді як розуміння ще не означає прийняття. Останнє можливо лише за умови позитивного ставлення до подій, бачення свого місця в них та, що істотно, усвідомлення тих переваг, які отримають учасники подій у наслідок майбутніх змін. Саме тоді можливий ефект залучення персоналу до участі у змінах, яке базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки

на внутрішньому усвідомленні й прийнятті. Момент усвідомлення є невід'ємним компонентом гештальт — підходу, який створює дослідний цикл (гештальт-цикл). Його стадіями є досвід — усвідомлення — мобілізація енергії — дії — контакт — розв'язання або припинення — відволікання уваги (пауза). Сильними сторонами підходу є усвідомлення на індивідуальному та колективному рівнях, застосування моделей співробітництва, стилів спілкування, ділової етики та ін.

Покажемо схематично, як працює гештальт-метод у випадку перегляду норм праці. На першій стадії менеджер створює ситуацію переживання наявного досвіду використання старих норм. Основне питання: у чому їх гальмуючий вплив? Що не влаштовує? Друга стадія — усвідомлення незадоволення поточною ситуацією та необхідності її зміни. Третя стадія — мобілізація енергії або виникнення, за термінологією Е. Невиса, «напруженого інтересу» до проблеми (розробка та обґрунтування пропозицій щодо нових норм праці, виявлення протилежних інтересів, підтримка ідей, забезпечення максимальної особистої участі). Четверта стадія — дії — впровадження нових норм праці. П'ята — контакт — спілкування, спільне усвідомлення проблеми, взаєморозуміння, додаткові узгодження, вибір плану наступних дій. На шостій стадії узагальнюється досвід застосування нових норм праці, розробляється план на майбутнє. Остання — сьома — пауза, енергія знижується та переключається на інші проблеми.

Визнаючи пріоритетну роль усвідомлення для проведення організаційних змін, слід підкреслити, що їх успіх залежить від вірно обраної та глибоко обґрунтованої стратегії. Під стратегією змін розуміють той або інший підхід, обраний залежно від обставин, що враховує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи менеджерів, що працюють як у сфері бізнесу, так і у сфері державного керування (особливо вищого), швидко здійснюючі масштабні зміни (наприклад, приватизацію), не враховуючи думки, знань, досвіду й навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни. Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, використання його у більш тривалому терміні часто призводить до невиправданих витрат, що не сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів. Вихідною метою розробки й реалізації стратегії змін є гарантія вірної відповіді організації на нагальну потребу або проблему. Стратегія змін повинна

гарантувати існування або створення умов, при яких компанія буде мати найвищі шанси домогтися успіху.

Безумовно, надзвичайно важливі для вибору стратегії особисті навички керівників. Однак навіть блискучі особисті навички й здібності не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії й тактики. Залежно від стану організації та композиції факторів впливу пропонуються різні стратегії. Можливі наступні варіанти стратегічної відповідності: відмінний стан організації — випереджальна стратегія; стійкий стан — стратегія розвитку; вразливий стан — стратегія оптимізації; ситуація руху за інерцією, напружена — стратегія перебудови; кризова ситуація — стратегія скорочення.

Однак прекрасна стратегія може провалитися за умов поганого виконання. Практика сучасного західного менеджменту свідчить, що у 80% випадків поразки спричиняються не невдалими стратегіями, а невдачами при їх втіленні. Відомі чотири комбінації: добра стратегія — добре втілення (успіх); добра стратегія — погане втілення (проблема); погана стратегія — добре втілення (рулетка); погана стратегія — погане втілення (провал). Невдачі при втіленні стратегії часто пояснюються саме активною інерцією, тобто прихильністю до попередніх способів діяльності.

Прикладом успішної з точки зору розробки та втілення є трьохвимірна стратегія управління персоналом, розроблена і втілена в англійській компанії Холлмарк (Hallmark) у 2002—2003 рр. Метою стратегії був перехід від попередньої, те ж успішної, стратегії мотивації персоналу до стратегії залученості, спрямованої на збагачення життя та взаємовідносин співробітників. Трансформація передбачала три стратегічних імперативи (команди бездоганного виконання, культура та цінності, навчання та розвиток) і три рівні втілення (корпоративний, HR — функціональний, індивідуальний). В результаті в компанії затвердилась нова культура, в якій люди не тільки працюють та розвиваються, а живуть разом з компанією. Новими цінностями для 3100 людей компанії стали сімейно-дружна політика, гнучка зайнятість, забезпечення саморозвитку, робота в бібліотеці компанії, участь у тренінгах. Усвідомлення цих цінностей персоналом дозволило уникнути явища активної інерції [3, р. 8—9].

У виграшній позиції щодо уникнення активної інерції знаходяться молоді, знов створені організації, які відзначаються динамізмом, відкритістю до нового, готовністю до змін.

Позитивний досвід має компанія УМС, історія діяльності якої на українському ринку — це послідовність ефективних організаційних змін. Завдяки ним компанія впевнено проводить на ринок нові послуги, підвищує їх якість, розширює абонентську базу. Протягом 2002—2006 рр. чисельність абонентів компанії збільшилася з 1,7 до 16,3 млн осіб, а чисельність працівників — з 1000 до 3500 осіб. За показниками фінансово-економічної діяльності УМС займає найкращі позиції серед топ-компаній України. Значну роль у процесі управління організаційними змінами відіграє департамент з людських ресурсів. В результаті реорганізації було збільшено його масштаб та відокремлено нові підрозділи, такі як відділ винагороди та управління виконанням, відділ навчання та розвитку. Це дозволило перейти від традиційних функцій кадрової служби, діловодства і обліку персоналу, до сучасних ролей стратегічного партнера і агента організаційних змін. Департамент забезпечує процес планування, підбору, досягнення оптимального співвідношення спеціалізованих знань, навичок та особистих якостей співробітників і потреб робочого місця, раціональне використання професійної майстерності та можливостей, контроль виконання планів. При плануванні чисельності персоналу Дирекція людських ресурсів контролює дотримання оптимальних співвідношень кількості абонентів у розрахунку на одного співробітника та доходу компанії в розрахунку на одного співробітника. Позитивною зміною можна вважати введення медичного страхування для всіх працівників компанії, що додало відчуття більшої захищеності та стабільності, підвищило лояльність працівників. Це, в свою чергу, сприяє формуванню іміджу УМС як одного з кращих роботодавців. Навчання, якому приділяється першорядна увага в компанії, спрямоване на виховання у працівників постійної готовності до роботи в контексті безперервних змін.

Іншою проблемою проведення організаційних змін можуть стати надто революційні зрушення. Вони можуть знищити те цінне, що створювалося роками і стало найціннішим активом організації, її неповторними властивостями.

Такі радикальні зсуви можуть врятувати організацію від поразки, але не забезпечують її подальшого зростання. Тому, на наш погляд, революційні зміни є не настільки прийнятними як еволюційні, які полягають в оновленні, модернізації, реструктуризації тощо.

Суть мистецтва управління організаційними змінами полягає в тому, щоб віднайти баланс між збереженням нароблених культурних традицій, здобутків компанії, та її відкритістю до нових проривів.

Особлива роль у даному контексті належить лідерам — провідникам організаційних змін. У їх виборі можливі чотири варіанти:

1) запросити стороннього менеджера. У даному випадку забезпечується однозначне сприйняття нового, але можуть постраждати докорінні традиції компанії, які не мають для нової людини ніякої цінності;

2) обрати на роль керівника організаційних змін людину з організації, але, бажано, з іншого структурного підрозділу. Можна очікувати, що певний баланс старого—нового буде досягнуто, проте цьому керівникові може бракувати досвіду саме на даній посаді;

3) створити так звану команду змін, яка б об'єднувала як кадрових досвідчених працівників, так і залучених нових фахівців. За багатьох обставин цей варіант можна вважати найкращим, проте це не піднімає питання пошуку лідера;

4) у деяких ситуаціях має сенс залишити старе керівництво, але неодмінною умовою повинно бути перенавчання, психологічна допомога, тренування вміння подивитися на організацію новими очима.

Ключовим фактором організаційних змін є персонал, його ставлення, сприйняття та особиста участь у змінах. Небажані реакції людей на зміни варіюють від пасивного або активного опору до продовження або збільшення активності, яка за суттю не відповідає природі та характеру змін. Подолати ці реакції дозволяють методи, спрямовані на формування усвідомлення змін, готовності прийняття та впровадження їх у життя.

Література

1. Сулл Д. Когда преуспевающие компании теряют позиции. — Корпоративная культура и управление изменениями. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

2. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. — М.: Добрая книга, 2006.

3. Creating a «three — dimensional» HR strategy at Hallmark Cards. — HR Strategic Review, Vol. 4, May/June, 2005, p. 8—10.