

## ЕФЕКТИВНЕ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена науковим припущенням про ефективні зміни в організаціях з особливим наголосом на соціальних факторах. Доведено важливість відповідної діагностики змін, висвітлено характер та типи змін, які її характеризують, з'ясовано роль соціальних аспектів у введених змінах. Обґрунтовано роль комунікації при реалізації змін і можливих реакцій на зміни діяльності членів економічних організацій.\**

**Ключові слова:** зміна, модифікація, управління змінами, внесення змін, інновації.

Актуальність дослідження змін в організаціях зумовлена тим, що в сучасних реаліях це дає відповідь на дуже важливі питання, пов'язані з пошуком шляхів успішної їх діяльності. А ефективна реалізація змін – це комплексна проблема, що потребує свого розв'язання в межах не лише наук про управління, а й соціологічних теорій. Адекватне управління є найважливішим та невід'ємним елементом змін, оскільки надає змогу людям запроваджувати нові процеси, організаційні структури, поведінкові моделі й інші модифікації, які підлягають змінам.

**Метою статті** є дослідження соціальних аспектів запровадження змін в організаціях, виявлення особливостей управління ними та обґрунтування найбільш ефективних їх типів і моделей.

Управління змінами – це сукупність прийомів і заходів, які допомагають перейти від поточного стану до іншого, перш за все, зосереджуються на людях та організаційних аспектах, які підтримують весь процес зміни.

Ефективне здійснення організаційних змін вимагає не лише належного діагнозу, який надає змогу виявити характер змін, а й визначення поточної ситуації. Проведення аналізу умов модифікації підприємства потребує вибору адаптаційного методу зміни до поточних вимог та розроблення заходів для зміни. Як слушно зауважує М. Бартницький, виживання та розвиток підприємств зумовлені готовністю впроваджувати організаційні зміни, які становлять здатність підприємств отримувати конкурентні переваги [1, с. 19–20].

В економіці, яка динамічно розвивається, підприємства неминуче змінюються. Виникають нові, які розвиваються, переживаючи піднесення та спади, але й вони із часом, звісно, підлягають ліквідації. Вони оперативно реагують на зміни ринку, отримують та втрачають клієнтів. Можна стверджувати, що жодна компанія сьогодні не є такою самою, якою була кілька років тому. Напевно, ці зміни приводять до кращих результатів їх діяльності. У сучасному світі компанії змінюються неймовірно швидко. Перетворення стосуються, зокрема, явищ, що виникають у сферах фінансів, маркетингу, досліджень і розвитку, людських ресурсів та виробництва

[1, с. 11–12]. Приказка, що зміни – це як смерть чи податки, яких потрібно боятись та затримувати їх якомога довше, не може покращити ситуації. Зміни неминучі, і в наші дні вони стали чимось нормальним. Багато з них є ризикованими і вимагають чимало трудомісткої роботи та жертв.

Чимало підприємств і установ орієнтовані на стабільність. Організації повинні намагатися бути відкритими до змін та виявляти готовність до їх здійснення. Стабільність існування організації та зміна не є протилежними поняттями. Чим більше організація хоче змін, тим більше вона потребує стабільності та стійкості у внутрішніх відносинах, а також у відносинах із навколишнім середовищем.

Таким чином, існує потреба в прагненні до змін і одночасно необхідність збереження стабільності. Щоб ефективно використовувати зміни, потрібно: орієнтуватися в майбутній політиці організації; систематично прогнозувати та передбачати їх; вибирати правильні способи внесення змін; підтримувати правильний баланс між зміною та її безперервністю [4, с. 100–101].

Організації шукають найкращі рішення для створення належних умов роботи в зовнішньому середовищі. Тому вони повинні створити стратегію своєї діяльності шляхом ідентифікації, проектування та прогнозування майбутніх змін. Організація, яка здатна впроваджувати зміни, отримує дуже важливий елемент конкурентної переваги та більшої гнучкості в діяльності.

Зміни можуть мати революційний характер, що призводить певною мірою до відходу від минулої форми до створення «нової» організації. Такі зміни передбачають багатосторонні наслідки в організаційній структурі, зайнятості, розподілі влади, культурі тощо, змінюючи практично всі процеси, що відбуваються в організації [11, с. 179–182].

Зміна в науці про управління є дуже загальним поняттям і означає як планові, так і незаплановані, бажані та небажані події та процеси [14]. Існує багато різних визначень та інтерпретацій змін у літературі. За словами Романа Вендта, зміна – це модифікація певної частини організації, яка може стосуватися будь-якого її аспекту. Зміни – це перетворення існуючої структури вже усталених процедур. Зокрема, Р. Вендт також запропонував визначення зміни як «запланованої та контрольованої модифікації способу функціонування як реакції на існуючі або очікувані зміни в зовнішньому оточенні, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності організації» [12, с. 11].

На відміну від Р. Вендета, Ашок Джашапора (Ashok Jashapora) вважає, що зміна – це «швидкоплинне поняття, яке за своєю суттю є непевним і непередбачуваним. Зміни по-різному можуть впливати на життя людей, тому можуть мати емоційний опір їм» [7, с. 273].

Барбара Кожух (Barbara Kożuch) зауважує, що зміни потрібно розуміти як функцію певної системи, яка полягає в прагненні до вдосконалення та покращення її позиції в зовнішньому оточенні. Таким чином, зміна – це

цілеспрямована й свідома дія, яка передбачає перехід організації з її поточного стану до іншого.

Отже, зміна – це будь-яка значна модифікація частини організації, а також корекція або зміна відносин між цілями, завданнями, людьми та ресурсами в часі й просторі. Разом з тим масштаби та структура здійснюваних змін зумовлені тенденціями, що виникають в оточенні організації [8, с. 117].

Зміни є основою розвитку компанії. Вони є для організації неминучими й невідворотними. Те, що спрацювало в минулому, не завжди буде працювати в майбутньому. Великі підприємства, які припускаються незмінностей, потрапляють у пастку. Новий суперник на ринку та нові технології можуть зробити їх надто вразливими [2, с. 10].

У сучасному світі підприємства зазнають різних невдач, які можуть бути викликані багатьма факторами, наприклад, такими як криза. Захисний механізм, який надасть змогу подолати кризу в компанії, полягає у впровадженні процесів, які можуть мати форму адаптації або інновацій.

Адаптація означає пристосування до зовнішнього середовища організації. Інновації створюють умови, в яких підприємство передбачає зміни в навколишньому середовищі. Обидві форми дуже важливі. Зміни, які все частіше є інноваційними, можуть впливати на організацію з різною силою й можуть мати різну форму та діапазон. З огляду на темпи можна виділити два типи змін: радикальні та нормальні, поступові. Радикальні – такі, які викликані необхідністю реагувати на події в зовнішньому середовищі або всередині організації. Проте поступова зміна є постійним елементом діяльності компанії. Можна припустити, що зміни стануть зразком для діяльності організації в майбутньому [9, с. 15–16].

Адекватно класифіковані зміни сприяють характеристиці запланованих змін та передбачають їх наслідки, що має важливу організаційну роль. Водночас класифікація обмежує ризик невдачі внесених трансформацій і дає можливість вибрати інший їх тип. Зміни можна відрізнити стосовно цілей (тобто того, чого ми хочемо досягти й чого прагнемо) і процесів (тобто того, як ми хочемо досягти цього) [10, с. 452].

Можна виокремлювати зміни в макросистемі (системні, структурні, програмні) та в мікросистемі (інновації, модифікації, вдосконалення). Ще один поділ змін може бути результатом внутрішніх або зовнішніх причин, а також адаптивних і попередніх змін [14]. Завдяки впровадженню нових технологій, виникненню нових ринків і конкурентів організації реагують на різні типи змін, кожен з яких призначений для подолання труднощів та підвищення ефективності роботи компанії.

Такі зміни поділяються на:

- Структурні, які представляють організацію як сукупність функціональних частин. Вони полягають у переконфігурації цих частин для досягнення кращих загальних результатів. Прикладами структурних змін є злиття, поглинання та консолідація.

- Скорочення вартості, яке виявляється в ліквідації непотрібних дій та застосуванні певних методів зменшення витрат. Прикладом цього є суворий контроль за витратами в той період, який є особливо важким для організації.

- Процесні, які стосуються способу виконання певних завдань. Мета цих змін – зробити процеси більш швидкими, ефективними та менш дорогими.

- Культурні, які сфокусовані на людському аспекті та підході компанії до ведення бізнесу. Вони регулюють відносини між керівництвом та працівниками.

Безперечно, кожна організація є соціальною системою. У таких системах люди мають свою ідентичність, погляди, емоції та різні знання. При спробі вносити до організації будь-які зміни названі чинники відіграють певну роль. Ефективне здійснення змін вимагає, таким чином, розуміння соціальної системи та базових людських факторів.

Можна виділити три групи працівників під час процесу змін: постійні працівники, опоненти та агенти змін. Кожна із цих груп має свої характерні риси, і кожна вимагає іншого стилю керівництва [6, с. 98].

Визнання людського фактора в процесі змін підприємства як одного з ресурсів не гарантує їх успіху. Зазвичай це викликає тривожний чинник при внесенні змін. Соціальний аспект цього процесу є одним із найважливіших елементів, оскільки працівники є основними учасниками процесу змін. Щодо людського фактора, то зміни відбуваються на трьох рівнях: інтелектуальному (розуміння, прийняття, постановка питань), емоційному (підтримка, вираження ентузіазму, ідентифікація, задоволення), діяльнісному (діяльність, прагнення до певних ефектів, сприяння певній поведінці) [13, с. 155–156].

Люди, які працюють в організації, а також ті, які співпрацюють з ними, активно беруть участь у процесі зміни. Визначення таких осіб дуже важливе, тому що більшість з них вплине на більшість змін. Варто підготувати перелік осіб, яких будуть стосуватися зміни для розуміння ними причини цього процесу.

Важливим чинником є також визначення рівня обізнаності людей про необхідність змін та способу їх впливу на події, а також підготовка плану дій щодо тих осіб [12, с. 45–46]. Перш ніж розпочати увесь процес зміни, необхідно ознайомити співробітників з існуючими проблемами, оскільки їм потрібно дізнатися про нову філософію та місію підприємства. Зміни, сприйняті працівниками на інтелектуальному рівні, будуть сприйняті й на емоційному.

Для досягнення емоційного прийняття важливе спілкування. Тому потрібно створити умови відкритого та безпосереднього спілкування в компанії [13, с. 156–157]. Керівники, які здатні переконати своїх працівників змінюватися, мають чудові комунікативні навички. Інформація про причини змін повинна бути привабливою та відображати бачення майбут-

нього компанії. Як тільки працівники зрозуміють, наскільки важливою є зміна організації й усвідомлять, як її реалізувати, вони будуть більш схильними до підтримки та виявлення відповідних ініціатив [6, с. 107]. У процесі внесення змін на підприємстві надзвичайно важливо надати працівникам надійну, повну та актуальну інформацію про запроваджені або плановані зміни. Інакше вони можуть зіткнутися із серйозними перешкодами.

Комунікація щодо змін відповідає таким цілям: вона дає можливість дізнатися про місію змін; виконує інформативну функцію щодо ходу змін; допомагає правильно керувати цими змінами та виправдати їх; полегшує розвиток працівників і вказує на можливості; забезпечує вирішення труднощів, що виникли; презентує поведінку та ставлення, які сприяють змінам [13, с. 157–158].

Отже, незалежно від того, на якому рівні відбувається процес змін, інформація, надана в цей момент, є елементом їх реалізації. Інформація, надана менеджерами, відіграє важливу роль у процесі змін. Відповідна інформація про зміну пов'язана з почуттям безпеки та суб'єктивності людей.

Вона надає змогу працівникам зрозуміти причини й сутність змін. Як наслідок, змінити діяльність працівників та прийняти зміни. Надана інформація повинна бути конкретною й надійною; зрозумілою для одержувачів; передаватися в цікавій формі; бути доступною всім співробітникам; бути досить докладною й офіційно поданою.

Під час передачі інформації про зміну також необхідно створити можливість ставити запитання та обговорювати, для чого необхідно створити відповідний клімат. Така ситуація дає можливість дізнатись про позицію людей стосовно запровадження змін [3, с. 167–168].

Для вмілого втілення та управління змінами, необхідно розуміти, у який спосіб працівники отримують їх. В емоційному сенсі та пізнавальній свідомості людина, орієнтована на зміни, проходить багато етапів, залежно від індивідуальних можливостей перебування в новій ситуації. Ці кроки можна схарактеризувати таким чином:

– шок – ситуація, коли людина була здивована новою ситуацією, що може призвести до відмови від зміни;

– заперечення – ситуація, коли людина наполягає на попередніх способах дій; на цьому рівні опір людини є сильним і виявляється в позиції захисту;

– депресія – ситуація, в якій людина бачить, що вона не впливає на розвиток ситуації; результатом є смуток, гнів, плутанина і відхід від процесу зміни;

– примирення – ситуація, коли людина погоджується зі зміною, але не обов'язково приймає її. Це перелом у процесі змін;

– спроба – ситуація, коли людина апробує нові методи роботи та поведінки;

– консолідація – ситуація, в якій новий досвід та нові шляхи трансформації перетворюються на нові норми й повсякденну поведінку;

– асиміляція – людина починає ототожнюватися зі зміною – характерним для цього ставлення є твердження: «світ змінюється, тому вам доведеться змінюватися» [7, с. 274–275].

Будь-яка зміна може викликати тривогу працівників. Навіть позитивні зрушення можуть призвести до тривожності через невпевненість у собі стосовно здатності до змін. Негативні аспекти змін часто пов'язані з втратою контролю над доходами, способом життя та праці, до якого люди звикли. Коли ці фактори ставляться під загрозу, може виникнути невизначеність та хвилювання. Зрештою, люди звикають до змін і готові їх сприймати. Проте це відбувається після проходження декількох фаз:

– фаза шоку – люди відчувають загрозу зміни. Трапляється, що на цьому етапі вони заперечують її необхідність;

– фаза оборонного відступу – на цьому етапі люди, які потрапили до спіралі змін, переходять від шоку до оборонного відступу;

– фаза визнання – більшість людей перестають заперечувати, що зміна стала фактом. Вони визнають, що втратили щось і оплакують це;

– фаза прийняття та адаптації – на цьому етапі більшість людей приймають зміни та вносять усі необхідні пристосування.

Більшість людей проходять ці етапи емоційно. Дехто швидше, ніж інші. Існують також особи, які зупиняються на етапі оборонного відступу, скеровуючи всю свою енергію на опір [5, с. 118–120].

Управління змінами переважно спрямовано на подолання опору людей. Стійкість до змін показує психологічний стан працівників, які можуть перешкоджати або запобігати зміні. Можна виділити три типи опору:

– раціональний – є небезпечним, його можна подолати лише за допомогою логічних аргументів;

– емоційний – виникає внаслідок страху перед незрозумілою ситуацією;

– політичний – результат страху втратити вплив і престижні посади [13, с. 165].

Суть опору – прагнути до того, щоб не змінюватися. Опір може бути двояким: індивідуальним і організованим. У випадку організованого (групового) опору, чим компактніше і сильніше група, тим сильніше опір. Причина того, чому люди приєднуються до організованого опору, є відчуття лояльності до групи, порушення групових інтересів та підвищення ефективності.

За формою можна виділити два типи опору: пасивний і активний. Активний має явний і відкритий характер. Найчастіше виявляється в протесті й запереченні дії; блокуванні доступу до інформації; показі негативів змін; уповільненні темпів роботи; поверненні до попередніх процедур; пошуці союзників проти змін.

Пасивний опір важко зрозуміти й усунути. Найчастіше це такі форми поведінки, як: почуття незадоволеності; суворе дотримання правил; агресія, стрес, апатія; уповільнення темпів роботи.

Опір змінам, представлений вище, також може бути позитивним. Це той випадок, коли опір захищає організацію від хаосу та втрат, які можуть спричинити надмірні зміни й помилки. Такі ситуації можуть бути, коли зміни вводяться без достатньої потреби, ірраціонально, незаконно або неекономічно, коли зміни відбуваються не в той час і без достатньої підготовки. У деяких випадках опір до змін може в певному сенсі захистити організацію від помилок [3, с. 149–150].

**Висновки.** Більшість людей в організаціях підприємств природно протистоять змінам. Найкращий ефект забезпечить створення для людей можливості оприлюднення своїх пересторог і причин опору. Техніка аналізу поля протистоянь надає змогу виявляти та визначати джерело опору до зміни, а підготовка мапи взаємодії – відповісти на питання, яка буде зміна, визначити обсяг дій, необхідних для переконання основних учасників процесу змін, тим самим мінімізувати їх болючі наслідки [2, с. 157–158].

#### Список використаної літератури

1. Bartnicki M. *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie wydanie II*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego. Katowice, 1998.
2. Clarke L. *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska. Warszawa, 1997.
3. Czarska M. *Jak przygotować zmiany organizacyjne w firmie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr. Gdańsk, 1999.
4. Drucker P. F. *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa, 2009.
5. Harvard Business Essentials, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, przełożyła K. Krzywicka – Szpor, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2008.
6. Harvard Business School Press, *Zarządzanie zmianą, Jak przekonać do niej ludzi*, Wydawnictwo Studio Emka. Warszawa, 2007.
7. Jashapora A. *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2006.
8. Kożuch B. *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 2004.
9. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwinka M. *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne, INFOR. Warszawa, 1998.
10. Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czarska M. *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora. Toruń, 2002.
11. Penc J. *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET. Warszawa, 1999.
12. Wendt R. *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom wydawniczy ZACHAREK. Warszawa, 2010.
13. Zarebska A. *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o., Warszawa, 2002.
14. URL: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zmian%C4%85](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zmian%C4%85) (dostęp: 23.03.2018).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2018.

---

#### Обер Ю., Карвот Я. Эффективное внедрение изменений в организациях предприятий

Статья посвящена научным предположениям об эффективных изменениях в организациях с акцентом на рассмотрении социальных факторов. Доказана важность соответствующей диагностики изменений, освещены характер и типы изменений,

которые их характеризуют, выяснена роль социальных аспектов во внедрённых изменениях. Обоснована роль коммуникации при реализации изменений и возможных реакций на изменения в деятельности членов экономических организаций.

**Ключевые слова:** изменение, модификация, управление изменениями, внесение изменений, инновации.

**Ober Y., Karvot J. Effective Implementation of Changes in Organizations of Enterprises**

*The aim of the article is to present the assumptions of effective changes in organizations, with special attention to social factors. The introduction emphasized the importance of a proper diagnosis of changes and emphasized that appropriate change management is the most important and inseparable element of the change itself, because it enables people to accept new processes, organizational structures, behavior patterns and other modifications that are subject to change. In the further part of the article, the nature and types of changes are characterized, with particular attention being paid to the fact that durability and change are not opposing concepts, on the contrary the more the organization wants changes, the more it needs stability and continuity in internal relations and relations with the environment. Next, the important role of social aspects in the introduced changes was emphasized, indicating that when trying to introduce any change, one should take into account human identity, attitudes, emotions and different knowledge, which play an important role during the change. Next, the role of communication in the implementation of changes was pointed out and it was pointed out that it is extremely important to provide employees with reliable, complete and up-to-date information on planned or planned changes, including the opportunity to ask questions and discussions during which the appropriate climate in the organizations should prevail. Finally, possible reactions and resistance to changes that may hinder or prevent the change and their potential causes are presented.*

**Key words:** change, modification, change management, making changes, innovations.