

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*In the article have been investigated the application of principles and features of organizational changes in Japanese companies. The main directions how to rationalize the workplace and their possibility to applicate in Ukrainian realities has been considered.*

В умовах ведення бізнесу «по-українськи» залучення працівників, роз'яснення їм суті впроваджених змін в стилі постійного вдосконалення (японський принцип – кайдзен) – найскладніший компонент реалізації стратегії організаційних змін. Центральна ідея кайдзен полягає в тому, що без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня. Для японської ментальності характерна віра в нескінченні можливості вдосконалення. Як свідчить японське прислів'я: «Якщо ви не зустрічалися з другом три дні, придивіться краще, і ви побачите, що в ньому змінилося». Сенс цього висловлювання в тому, за три дні людина не може залишитися незмінною, тому потрібно бути уважним, щоб помітити ці зміни.

На рис. 1 показано, як розподіляються в Японії функції з управління та розвитку серед різних рівнів працівників. Основними двома компонентами системи менеджменту в японських компаніях є підтримка і вдосконалення. Під підтримкою розуміються дії, покликані зберігати поточні технологічні, управлінські та організаційні стандарти; під вдосконаленням – дії, спрямовані на поліпшення діючих стандартів.



Рис. 1. Елементи системи менеджменту японських компаній

Відправною точкою для вдосконалення є виявлення та формулювання потреби. Для цього потрібно визнати наявність проблеми. Якщо вона не виявлена, значить, немає потреби у вдосконаленні. Самозаспокоєність і самовдоволення є ворогами кайдзен. Якщо керівництво компанії все влаштовує у функціонуванні підприємства протягом тривалого періоду, це перший сигнал того, що в компанії штучно приховуються наростаючі проблеми. Отже, ця концепція робить акцент на визнання проблеми і дає ключ до її виявлення.

Якщо проблема відома, її потрібно вирішувати. Таким чином, кайдзен, крім того, являє собою процес вирішення проблеми і на практиці вимагає використання різних інструментів.

Процес вдосконалення можна розбити на кайдзен та інновації. Кайдзен означає невеликі покращення в ході поточної роботи, що не змінює статус-кво. Інновація являє собою докорінне перетворення, яке змінює статус-кво і здійснюється в результаті великих інвестицій в нову технологію або обладнання (рис. 2).

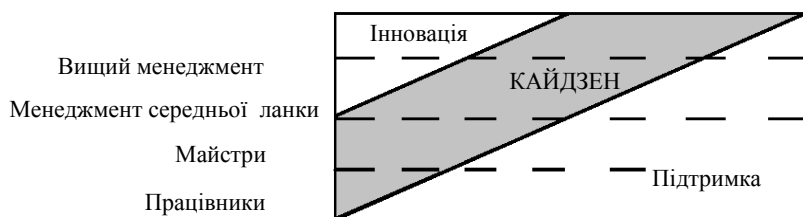


Рис. 2. Місце інноваційного розвитку в системі «кайдзен»

Необхідно відзначити, що вирішення більшості проблем на підприємстві лежить в області організації ефективної комунікації із співробітниками. Основне завдання менеджерів, які сповідують цінності кайдзен, – терпляче створювати найбільш просту і доступну систему передачі пропозицій щодо поліпшення робочого процесу «знизу». Саме налагоджена і безперервний зворотний зв'язок дозволяє грамотно узагальнити проблеми, обґрунтувати план дій і розробити комплекс коригуючих управлінських впливів.

Однак, зміни не будуть ефективними без розробки відповідної системи мотивації кадрів. Впровадження системи «П'ять S» (походить від 5 японських слів – організація, акуратність, прибирання, стандартизація, дисципліна) – один з інструментів кайдзен, орієнтованих на адаптацію співробітників до змін, мотивуючий їх до самовдосконалення (рис. 3).

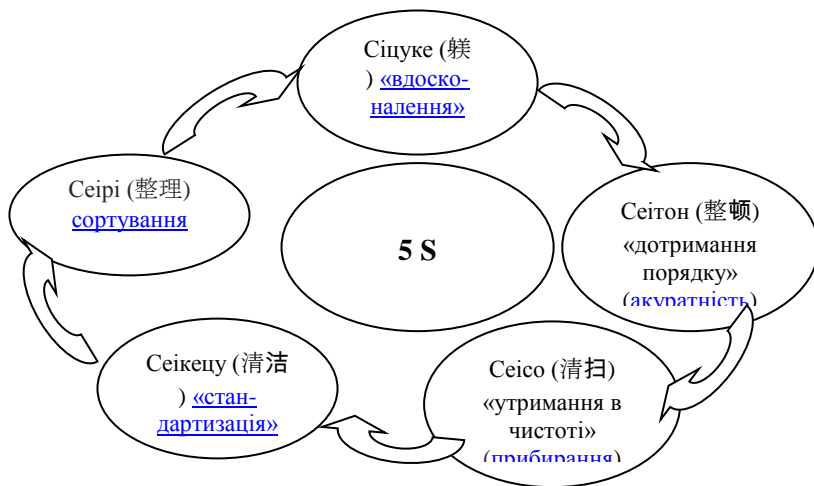


Рис. 3. Система раціоналізації робочого місця «5S»

Система «5S» спрямована на оптимізацію робочого часу та підтримку порядку на робочому місці, допомагає систематизувати дії з адаптації співробітників до нових правил.

Узагальнюючи вище сказане, можна стверджувати, що в умовах глобальної економічної кризи реалізація проектів кайдзен на вітчизняних підприємствах дозволять змінити негативні на стійкі позиції в майбутньому. Впровадження системи кайдзен – це довгостроковий проект, проте, на відміну від масштабних інновацій, характеризується невисоким ризиком і забезпечує поступальний прогрес. Ці переваги дають підстави вважати, що в даний час кайдзен можна розглядати як один з методів антикризового управління підприємствами.

#### Список використаних джерел:

1. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1(17) – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art>.
2. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види / О.Г. Мельник, Р.С. Косцик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. С. 231-235
3. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6(96). – С. 142-150
4. Armenakis A. A. Making change per-manent: A model for institutionalizing change. / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development.– 2008.– Vol. 12.– Pp. 97 – 128.
5. Barnes Louis. Approaches to Organizational Change // The Planning of Change, Bennis et al., eds. New York: Holt, Rinehart andWinston, 2006. P. 82-83.