

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом. Таким чином, причинами змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинники внутрішнього середовища (швидке перепрофільювання підприємства, організаційна криза, застарілість технології, зростання невдоволення співробітників існуючим станом, падіння показників ефективності організації) та зовнішнього середовища (економічна ситуація, державне регулювання, соціально-культурні компоненти, зміни законів та інших регуляторів, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення).

Процес управління змінами у вітчизняних організаціях має розпочинатися з визначення необхідності змін. При цьому важливим моментом є своєчасність змін в організації, те, як швидко керівник зорієнтується в ситуації та прийме відповідне рішення. Цілями змін організації в сучасних умовах може бути збереження або покращення її становища на ринку, вихід на нові ринки, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій. Тактика проведення змін в організації може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі зміни керівництва, скорочення чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднання структурних підрозділів, зміна режими роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).

При визначенні можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, виявити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін. Жодні зміни в організації в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змін в сучасних умовах зростає. Ознакою опору в організації є відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін і збільшення витрат порівняно із запланованими або замінити їх іншими терміновими справами.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу.

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чутко і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації про зміни; надання змінам якомога більш прийняттого характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке повинно бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації загалом.

Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. Таким чином, управління змінами на вітчизняних підприємствах більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і переваг підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання як бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства та виявлення його незадіяних резервів.