

УДК 65.014.1.007

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Г.А. Дорошук, к.е.н., доцент

Г.О. Савченко

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

**Г**лобалізаційні процеси у світовій економіці, формування інформаційного суспільства, розвиток технологій, підвищення різноманітності робочої сили, а також збільшення швидкості змін зовнішнього середовища призводять до необхідності адаптації підприємств і організацій до сформованих умов. Одним із сучасних підходів до такої адаптації є проведення змін.

Зміни зумовлені реакцією підприємства на розвиток навколишнього середовища (зв'язки, вимоги і можливості). Організації, з одного боку, змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують, з іншого боку, самі генерують зміни в зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які починають домінувати і знаходять широке поширення. Важливу роль в проведенні змін відіграє персонал, так як саме менеджер ініціює зміни і колектив ці зміни втілює в життя, що й обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Питання організаційних змін висвітлені як у роботах зарубіжних вчених І. Адізеса, І. Ансоффа, О. Віханського, Ф. Крюгера, К. Левіна, М. Мескона, Г.В. Широковой і багатьох інших, так і вітчизняних С.І. Бая, Д.К. Воронкова, І.І. Грібіка та інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик управління змінами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Окремо можна виділити роботи авторів Н.В. Діденко, О.О. Дяченко, Т.В. Матюка, Д.В. Найпака [1-3] присвячені управлінню персоналом та кадрової політики в умовах управління змінами. У цих роботах приділяється увага кадровій політиці в умовах змін і управлінню опору персоналу. У той же час не до кінця дослідженими залишаються питання кадрового забезпечення управління змінами, що дозволяє подальше дослідження.

*Мета статті* – обґрунтування складових кадрового забезпечення управління змінами, опис характеристик кожної групи учасників управління змінами та технології функціонування, визначення взаємозв'язків між групами та ефекту від їх взаємодії.

*Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами.*

Розглянуто складові кадрового забезпечення управління змінами. Описана характеристика та управлінська синергія відносин в моделі взаємодії лідерів, команди і агентів змін.

*Ключові слова:* управління змінами, кадрове забезпечення, лідер змін, агент змін, команда змін

*Дорошук А.А., Савченко А.А. Кадровое обеспечение управления изменениями.*

Рассмотрены составляющие кадрового обеспечения управления изменениями. Описана характеристика и управленческая синергия отношений в модели взаимодействия лидеров, команды и агентов изменений.

*Ключевые слова:* управление изменениями, кадровое обеспечение, лидер изменений, агент изменений, команда изменений

*Doroshuk G.A., Savchenko G.O. Staffing management changes.*

The components of the HR providing of change management are considered. Characteristic and managerial synergy of relations in the model of co-operation of leaders, command and agents of changes are described.

*Keywords:* change management, HR providing, leader of changes, agent of changes, command of changes

**Виклад основного матеріалу**

Говорячи про кадрове забезпечення управління змінами слід відразу зупинитися на тому, хто ініціює ці зміни. Це може бути менеджер самої компанії, який самостійно розпочинає діяльність з поліпшення і змін, і може бути запрошений зовнішній консультант, що пропонує свою концепцію розвитку. Зміни це особливий об'єкт менеджменту, оскільки вони зачіпають робочі та особисті інтереси кожного члена організації, і отже неможливі без наявності команди однодумців, перетворюючих їх у життя.

Таким чином ми визначаємо, що в кадровому забезпеченні змін можна виділити три основні групи – лідер змін, агент змін (зовнішній консультант) і команда змін. Тільки успішна взаємодія цих груп може дати очікуваний управлінський ефект синергії (рис. 1).

Управлінська синергія взаємодії в представленій моделі може бути виражена:

$$C > L + A + K \tag{1}$$

де С – управлінська синергія взаємодії в моделі взаємозв'язку лідера, команди і агентів змін;

Л – діяльність лідера, спрямована на реалізацію змін;

А – діяльність агента, спрямована на реалізацію змін;

К – діяльність команди, спрямована на реалізацію змін.

Спільні зусилля входять у модель елементів та дозволяють досягати синергії, яка виражається в

- якості проведених змін;
- терміні змін;
- зростанні кадрового потенціалу.

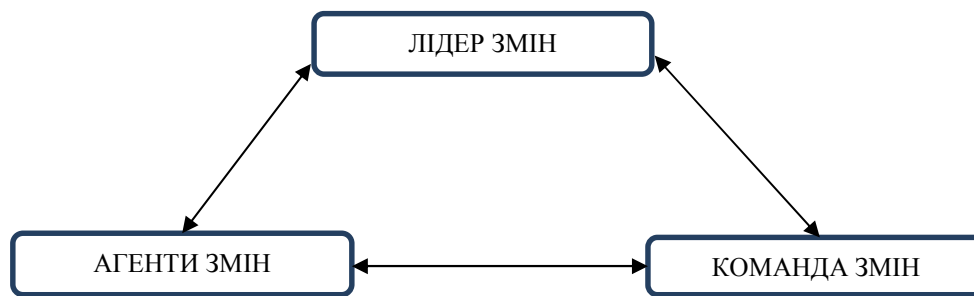


Рис. 1. Модель взаємозв'язку лідера, команди і агентів змін

Розглянемо спочатку всі характеристики змінних Л, А і К таких як види, завдання, якості, навички, використовувані технології, реалізовані фун-

кції менеджменту (табл. 1), а потім і взаємозв'язки між ними.

Таблиця 1. Характеристика складових кадрового забезпечення управління змінами

Характеристика	Лідер змін	Команда змін	Агент змін
Види	Лідери-аналітики, лідери-практики, лідери, що володіють баченням картини майбутнього ідеального стану організації	Команди, спрямовані на вирішення нечітко визначених, складних проблем, творчі або дослідницькі, спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив	Керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, внутрішні тренери
Технологія роботи	Цикл Демпінга-Шухарта	Реалізація вимог завдань керівництва щодо змін	Модель життєвого циклу організації І. Адізеса
Задачі	Інтеграція суспільства, об'єднання мас, вироблення політичного курсу, соціальний арбітраж, комунікація влади і народу, ініціювання оновлень, легітимізація ладу	Підтримку життєдіяльності команди, розвиток нового виду продукту або послуг, оптимальне виконання поставлених завдань з впровадження змін	Трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії, інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей, залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань, передача необхідних знань, навчання відповідним навичкам

## Продовження табл. 1

Функції менеджменту	Постановка цілей, контроль, планування, регулювання	Координування, організація	Мотивація, постановка цілей
Навички	Вербальна комунікація, вміння керувати часом і стресом, виявлення, визначення та вирішення проблем, самоаналіз, делегування повноважень, створення команди, управління конфліктами, постановка цілей, формування бачення майбутнього організації, стимулювання і мотивація інших осіб	Ступінь ефективності кожного з членів команди у виконанні прикріплених за ним функцій і соціальних ролей, ступінь ефективності команди як сукупності індивідів, удосконалення організаційної та командної систематизації досягнень та комунікацій	Навички міжособистісного спілкування, навички вирішення проблем, навички роботи в групах, політичні навички
Якість	Схема Іцхака Адізеса: ідеальний менеджер і лідер повинен виконувати чотири функції: бути виробником, адміністратором, підприємцем і інтегратором	Високий ступінь довіри між членами команди, чітка самоідентифікація індивідів з командою, спільне бачення місії команди і цілей, професійна компетентність, висока мотивація членів команди, взаємозалежність і взаємодоповнюваність членів в команді	Продовжують стабільно працювати в стресових ситуаціях, вміють спілкуватися з людьми, наділені даром переконання, креативні, здатні самостійно мислити і приймати рішення, спокійно ставляться до ризику, швидко думають і приймають рішення і т.д.

Охарактеризуємо кожен з елементів.

Лідер чи менеджер змін відіграє ключову роль у проведених змінах, так як є їх ініціатором. При цьому доцільно говорити про лідера змін, коли він їх ініціює і направляє, і про менеджера, коли він їх ініціює, а потім діє з допомогою агента змін.

Лідер змін на момент початку змін може займати одну з ключових керівних посад, а може бути неформальним лідером або ж займати посаду управління на низовому рівні.

Лідерів змін можна поділити на такі види (табл. 2).

Таблиця 2. Види лідерів змін

Вид лідера змін	Сильні сторони
Лідер-аналітик	Логічне мислення, розум
Лідер-практик	Досвід роботи, досвід змін, управління персоналом, знання психології
Лідер, володіючий баченням картини майбутнього ідеального стану організації	Стратегічне мислення, цілепокладання

Лідер змін звичайно є більш сильною особистістю, ніж звичайний лідер, так як він не просто веде за собою колектив, а, виходячи з назви, веде колектив до нового бажаного стану, змінюючи при цьому основні цінності, орієнтири, норми поведінки в організації.

Лідеру змін повинні бути притаманні впевненість в собі, сильна воля, знання психології людей і групової динаміки, організаторські здібності, компетентність, досвід роботи, гострий і гнучкий розум.

Основними завданнями лідера змін є:

- формування команди змін;
- подолання індивідуального і групового опору;
- служіння особистим прикладом бажаних змін;
- готовими демонструвати нові моделі поведінки;
- навчання та отримання нових навичок;

— формулювання нових постулатів організаційної культури.

У своїй діяльності лідер керується методологією PDCA, яка являє собою найпростіший алгоритм дій з управління процесом і досягнення його цілей.

1) Планування встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу та задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

2) Виконання запланованих робіт.

3) Перевірка, збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), отриманого в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.

4) Вплив (управління, коригування), вживання заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни у плануванні та розподілі ресурсів.

Іцхак Адізес запропонував свою методологію управління змінами через управління життєвим циклом компанії. З його точки зору, кожен лідер повинен забезпечувати ефективне виконання чотирьох функцій.

Таблиця 3. Функції лідера [4]

Назва функції		Стилі менеджменту	Зміст функції
P	Виробництво результатів ( <i>Provide needs</i> )	Виробник ( <i>Producer</i> )	Виробництво результатів в компанії можливо тільки за рахунок задоволення потреб клієнтів, як зовнішніх, так і внутрішніх
A	Адміністрування ( <i>Administration</i> )	Адміністратор ( <i>Administrator</i> )	Адміністрування – зниження затрат, завдяки систематизації, повторенню і організації
E	Підприємництво ( <i>Entrepreneur</i> )	Підприємець ( <i>Entrepreneur</i> )	Підприємництво – позиціонування компанії на майбутніх ринках, генерування амбіційних завдань і готовність ризикувати заради їх досягнення
I	Інтеграція ( <i>Integrate</i> )	Інтегратор ( <i>Integrator</i> )	Інтеграція – переведення механічної свідомості компанії в органічну. Т. об'єднання людей для досягнення спільних цілей, створення взаємозалежності і виключення незамінності

І. Адізес стверджує, що максимально ефективний менеджер – той, хто здатний на вищому рівні виконувати одночасно всі 4 функції. Але в реальності це недосяжно і можна лише говорити про гармонійне поєднання всіх чотирьох функцій і відповідно переважання однієї із них, яка і визначає стиль менеджменту (табл. 3).

Він розділяє поняття ефективності та результативності системи управління організацією:

— система результативна, якщо виробляє той продукт, для виробництва якого і була створена;

— система ефективна, якщо вона робить це з найменшими можливими витратами.

Успішна організація результативна і ефективна як в короткочасній, так і в довготривалій перспективі (табл. 4).

Таблиця 4. Роль функції лідера в досягненні ефективності організації

Сфера докладання зусиль	Функція лідера	Орієнтованість	Перспектива
Функції	P	Результативність	Короткочасна перспектива
Системи	A	Ефективність	
Проактивність	E	Результативність	Довготривала перспектива
Органічність	I	Ефективність	

Якщо говорити про стадії життєвого циклу компанії, то на кожній з них домінує одна з функцій лідера (табл. 5).

Таблиця 5. Функції лідера на етапах життєвого циклу

Назва етапу	Функції лідера			
	P	A	E	I
Доглядання (Courtship)	+	+	*	+
Дитинство (Infancy)	*	+	*	+
Активна діяльність (Go-go)	*	+	*	+
Юність (Adolescence)	*	*	+	+
Розквіт (Prime)	*	*	*	+
Стабільність (Stable)	*	*	+	*
Аристократизм (Aristocracy)	+	*	+	*
«Взаємне обвинувачення» (Recrimination)	+	*	-	+
Бюрократизм (Bureaucracy)	-	*	-	-
Смерть (Death)	-	-	-	-

\* функція домінує;

+ функція реалізується в незначному обсязі;

- функція відсутня.

Тобто можна зробити висновок, що для максимально ефективного функціонування організації необхідно створювати взаємодоповнюючі управлінські команди і уточнювати, які навички керівників потребують подальшого розвитку.

Команда змін – це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Можна виділити такі етапи формування команди змін:

- 1) Визначення призначення команди – вектора змін, що проводяться
- 2) Формування цілей команди
- 3) Постановка завдань команди
- 4) Визначення ролей в команді (табл. 6)
- 5) Вироблення групових норм

Таблиця 6. Ролі учасників команди змін [5]

Назва ролі	Зміст ролі
Керівник	Здатний без упередження вислуховувати, розглядати й оцінювати переваги всіх пропозицій
«Робоча бджілка»	Багато працює, недоліком є негнучкість, несприйнятливості до неперевіраних ідей
Мотиватор	Береться за справу з великою імпульсивністю, готовністю боротися з бездіяльністю, самозаспокоєння
Генератор ідей	Багато винахідливості та інтелекту, але недооцінює практичні деталі
Постачальник	Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість
Розсудливий аналітик	Хороші аналітичні здібності, але без натхнення і здатності мотивувати інших
Натхненник	Здатний створювати і підтримувати командний дух, але може бути нерішучим у вирішальні моменти
Контролер	Прагне домагатися досконалості в усьому, але турбується з приводу дрібниць

Агенти змін – це співробітники організації різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

Основними завданнями агентів змін стають:

- трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії;
- інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей;
- залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань;
- передача необхідних знань;
- навчання відповідним навичкам.

У ролі агентів змін найчастіше виступають зовнішні консультанти – внутрішні і зовнішні тренери, коучери, але це можуть бути і співробітники підприємства, керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, співробітники служби HR і корпоративного університету. Внутрішніх агентів можна поділити на два типи:

- фахівці, вони генерують чудові ідеї, але не можуть їх зтрансформувати в комерційну область;
- підприємці, вони розробляють зміни, які вимагають індивідуальної і групової участі.

Навичками агентів змін є:

- навички міжособистісного спілкування: здатність встановлювати чіткі комунікації між людьми в ситуаціях, які часто являються напруженими і емоційно перевантаженими, вміння сформувати механізм зворотного зв'язку, здатність стабільно працювати в стресових ситуаціях (не плутати із зовнішніми проявами

спокою в стресовій ситуації), здатність провокувати стрес для виходу з ситуації застою;

- навички вирішення проблем: вміння класифікувати інформацію, що надходить, вміння дотримуватися цілей програми змін, вміння бачити проблемні і ризикові ситуації, вміння контролювати ситуацію, здатність самостійно мислити і приймати рішення, креативність, творчі нахили, почуття гумору;
- навички роботи в групах: вміння обговорювати в малих групах і направляти зусилля їх членів у конструктивне русло, вміння протиставляти думки співробітників в ході дискусії, навички неформального лідера, поділ особистого та службового, професіоналізм;
- політичні та етичні навички: вміння викликати довіру, вміння зберігати і грамотно використовувати конфіденційну інформацію.

Технологія роботи агента змін з організацією включає наступні етапи:

- контрактінг: зустріч з керівником організації, визначення цілей змін, укладення контракту;
- організаційна діагностика;
- аналіз діяльності організації;
- розробка варіантів проекту, затвердження проекту;
- впровадження та реалізація проекту змін;
- формування нової якості та рівня розвитку організації.

У систему супроводу проекту змін входять: коучинг, інструментарій тайм-менеджменту, семінари, майстер-класи, наради, впровадження технологій, передача технологій, навчання, наука, інформаційна система, бази даних, консультації.

Взаємодія пар вхідних елементів може бути описана за допомогою методів управління в системі, інструментів взаємодії, домінуючих власти-

востей системи, причин опору, факторів опору, методів подолання опору (табл. 7).

Таблиця 7. Характеристика систем відносин в моделі взаємодії лідерів, команди і агентів змін

Характеристика	Лідер-команда змін (Л+К)	Лідер-агенти змін (Л+А)	Агенти змін-команда (А+К)
Методи управління в системі	Соціально-психологічний метод, самоврядування	Економічний, соціально-психологічний	Науковий, соціально-психологічний
Домінуючі властивості в системі	Принцип синхронності, принцип невизначеності, саморегуляція	Інтегративність, емерджентність	Інтегративність, зворотній зв'язок
Інструменти взаємодії	Особистий приклад, формування команди	Контрактинг, організаційна діагностика	Майстер-класи, тренінги, подолання опору
Причини опору	Відсутність взаємодії, відчуття загрози соціальним відносинам, невіра в інших людей	Нерозуміння і неприйняття процесу зміни	Небажання змінювати трудові навички, потреба в безпеці, бажання зберегти статус-кво
Методи подолання опору	Максимально залучати до управління змінами всю лояльно налаштовану частину персоналу, незначний підкуп або м'які санкції за опір	Змінами не повинні керувати особи, матеріально зацікавлені в них, повна інформованість	Слід відкрито обговорювати ідеї і напрями змін, слід складати і оприлюднювати жорсткі графіки дій, формуючи агентами у команді установку на неминучість організаційних змін
Фактори опору	Час, необхідний для адаптації	Економічні витрати в результаті змін	Сумнів в технічній реалізації змін

## Висновки

Сфера управління змінами тісно пов'язана з інтересами людей, тому що завдяки їм і для них ці зміни проводяться. Дослідження кадрового забезпечення управління змінами дозволило виділити основні групи, що приймають участь у них, визначити характеристики цих груп і сфери взаємодії,

що в цілому дозволяє досягти управлінської синергії. Подальші дослідження в сфері менеджменту персоналу для змін доцільно проводити в напрямку аналізу поведінки працівників в процесі проведення змін та стимулювання персоналу в змінах.

## Список літератури:

1. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2010. – № 6. – Т.2. – С. 151-154
2. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т.В. Матюк, О.О. Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – С. 32-39
3. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267-277

4. Адизес И.К. Управляя изменениями / И.К. Адизес; [пер. с англ. В. Кузин]. – Санкт-Петербург: «Питер», 2012. – 224 с.
5. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров / Мередит Белбин; [пер. с англ.]. – М. : НИРРО, 2003. – 232с.

Надано до редакції 09.03.2014

Дорошук Ганна Анатоліївна / Ganna A. Doroshuk  
foros@mail.ru  
Савченко Ганна Олександрівна / Ganna O. Savchenko  
sav130875@mail.ru

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Кадрове забезпечення управління змінами [Електронний ресурс] / Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 50-56. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2014/n3.html>*