

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ "ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕТАФОР": ПОРІВНЯННЯ ПІДХОДІВ БЕКХАРДА І ХАРРІСА З ПІДХОДОМ ДЖ. КОТТЕРА

Студ. Соколенко Ю.В.
Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький

Глобалізаційні процеси у світовій економіці, розвиток технологій, мінливість зовнішнього середовища призводять суб'єктів господарювання до розуміння необхідності здійснення активних змін та впровадження нововведень. Зміни на підприємстві обумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємною рисою сучасного бізнесу.

Управляти змінами значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а відтак, ефективне управління змінами – процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. В загальному вигляді зміни – освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.

Бекхард і Харріс (1987) розробили свою формулу на основі робіт Гелічера. Формула змін – лаконічний спосіб опису всього процесу і необхідних для зміни факторів:

$$C = [ABD] > X,$$

де С – зміни; А – рівень невдоволення теперішнім положенням; В – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану; D – практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки); X – “вартість” змін.

Бекхард і Харріс стверджують, що “чинники А, В і D повинні переважувати передбачувані витрати на внесення змін. Якщо людина (або група), чия участь необхідна, не зовсім розчарувалася в поточному положенні (А), дуже хоче досягти кінцевого результату (В) і впевнена у здійсненності планів (D), а витрати на зміни (X) занадто високі, то ця людина буде чинити опір змінам. Опір природний, його потрібно очікувати при будь-якій зміні. Опір набуває різних форм, менеджерам слід проаналізувати тип опору, щоб опрацювати і скоротити його, а також залучити групу, що чинить опір, до участі у змінах” [1].

Іноді формулу записують інакше: $(A \times B \times D) > X$. Знак множення має на увазі, що якщо один з факторів дорівнює або близький до нуля, результат також буде дорівнювати або бути близьким до нуля, відповідно, опір залишиться. Якщо створено нечіткий образ бажаних змін, все задоволені поточним положенням або розроблено незрозумілий план дій, вірогідність змін різко зменшується. Фактори (ABD) не компенсують один одного. Кожен повинен мати високе значення.

Ця формула є корисною при діагностиці необхідності змін, виявленні передбачуваного опору змінам і визначенні рівня його рушійних сил. Також формула дозволяє виявити наступні проблеми, потенційно створюють серйозні перешкоди для проведення змін:

- люди в організації в цілому задоволені поточним станом справ і без ентузіазму зустрічають заклики до змін;
- передбачувана кінцева мета зміни не доведена до відома ключових керівників організації, особливо керівників підрозділів, які будуть порушені змінами в першу чергу;
- кінцева мета зміни відома керівникам, але вона сприймається як небажаний стан (відділу, департаменту, організації);
- виконавцям (агентам) змін дали занадто складні або неконкретні завдання.

Ще однією концепцією в системі управління є модель перетворень у вісім етапів за Дж. Коттером. Отже, вирізняється вісім етапів у цьому процесі. Пропуск будь-якого з них або помилка на якомусь етапі може перекреслити весь процес.

Етап 1. Доводиться необхідність серйозних змін. Менеджери повинні точно оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище, в тому числі умови конкуренції, ринкову позицію, соціальні, технологічні і демографічні тенденції, прибутки і збитки, операції і інші чинники. Після визначення можливості виникнення криз або проблем лідери зобов'язані у доступні формі викласти всім співробітникам свої висновки.

Етап 2. Створення потужної коаліції для управління процесом змін і підтримання роботи в командах. Досягнення успіху забезпечується єдністю співробітників і їх прагнення до трансформації. Особливо це стосується менеджерів середньої і нижньої ланки. Дуже часто корисними можуть бути загальні збори, на яких оцінюються проблеми і знаходяться методи їх вирішення.

Етап 3. Створюється образ майбутнього і формується стратегія. Картина майбутнього мотивує і надихає співробітників.

Етап 4. Лідери знайомлять співробітників з прообразом майбутнього і стратегії. Учасники коаліції намагаються бути прикладом для всього персоналу, демонструючи нові форми поведінки. Вони повинні нагадувати картину майбутнього і стратегії у кожному зручному випадку.

Етап 5. На цьому етапі співробітникам передаються владні повноваження, щоб вони могли втілити в життя образ майбутнього. Необхідно усунути перешкоди, які стають на шляху змін, а це може вимагати перегляду існуючих систем, структур або процедур. Коли співробітники мають необхідне знання і ресурси і уявляють собі напрями роботи, вони здатні досягнути поставленої цілі.

Етап 6. Концентрація уваги підлеглих на перших невеликих успіхах, яких вдалось досягти, менеджери планують досягти нехай невеликих, але вагомих поліпшень і здійснити їх. Великі зміни займають багато часу, а якщо люди не бачать результатів своїх зусиль, їх ентузіазм вичерпується. Тому лідери повинні відмічати навіть невеликі позитивні зрушення і загострювати на них увагу.

Етап 7. Відбувається консолідація покращень, вирішуються більш серйозні проблеми і здійснюються більш значні зміни. Лідери трансформують системи і структури, які не відповідають картині майбутнього, але вже не суперечать їм. Вони підтримують співробітників, які здатні втілити цю картину у життя. На цьому етапі може відбуватись пожвавлення виробничих процесів за рахунок реалізації нових проектів.

Етап 8. Нові методи утворюються в корпоративній культурі. Це завершальна стадія управління в умовах перемін

Ми вважаємо, що кожна з цих моделей управління є ефективною при застосуванні на підприємстві, проте, недоцільно стверджувати, що один підхід кращий за інший. Модель Бекхарда і Харріса є удосконаленням роботи Гелічера, яка бере за основу три чинника. Якщо порівняти ці дві моделі, то більш деталізованою, як нам вважається, є модель Дж. Коттера. У випадку її застосування прописуються всі етапи змін, які плануються до здійснення, і перевагою цього методу є те, що помилки на попередньому етапі не дають змоги здійснити наступні. Проаналізувавши моделі, вважаємо, що потрібно знати всі аспекти цих моделей і головне необхідно правильно оцінити ситуацію, та використати саме той метод, який буде більш доцільним саме в ній.

Список використаних джерел:

1. Бекхард і Харріс. Формула змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mylektsii.ru/8-56976.html>.
2. Коттер Дж. П. Впереді перемен / Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО “Олимп–Бизнес”, 2011. – 256 с.