ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №2 (50), 2018

УДК 338.2

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ НЕЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КОМПАНІЯХ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЗА ДЖ. П. КОТТЕРОМ

Калініна Н.В.

кандидат філологічних наук, доцент, викладач Бізнес Школи КРОК

MAIN CAUSES OF INEFFICIENT ORGANIZATIONAL CHANGES IN COMPANIES: THEORY AND PRACTICE FOR J. P. KOTTER

N. Kalinina

PhD of Philology, Associate Professor, Instructor of KROK Business School

DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-59

Анотація. У цій статті йдеться про актуальні питання що стосуються організаційних змін в компанії. Аналізуючи досвід попередників, фахівців та науковців у цій галузі, автор дає відповідь на ключові питання: чому зміни часто не вдаються? Чому сьогодні важко припустити, спрогнозувати, спланувати свою діяльність або діяльність компанії на тривалий період? Чому сьогодні стратегію доцільно розробляти лише на рік і до того ж потрібно коригувати кожні півроку? Чому таке велике значення в процесах організаційних змін має саме корпоративна культура? Що робити з дилемою постійного скорочення штату з одного боку і хронічною нестачею людських ресурсів з іншого? Досліджуючи макроекономічні фактори, які найближчі десятиліття можуть посилюватися, а отже і впливати на життєвий цикл будь-якої організації, автор дає відповідь як утримувати здоровий баланс витрат і знайти глибоке розуміння наслідків цих змін, щоб уникнути непоправних помилок. Спираючись на власний досвід, та застосовуючи надбання професора кафедри лідерства імені Коносуке Мацусіта в Гарвардській школі бізнесу, Джона Коттера, авторка пише: « У своїй

корпоративній практиці, працюючи з великими і середніми компаніями, працюючи спочатку в ролі менеджера середньої ланки, а потім і топ-менеджером, я мала можливість не тільки перевірити на ділі всі вісім помилок реалізації змін, спостерігати, як провалюються найстрункіші на вигляд стратегії щодо змін, але й сама зазнавала фіаско. Так в чому ж причина? Чому, часто залучаючи дорогі консалтингові компанії, приватних консультантів, реформування виробничих процесів в компанії залишається на папері або в кращому випадку – в рамках пілотного проекту?» Інформація, подана у цій статті - це відповідь на актуальні, значущі запитання, конкретні поради базовані на безцінному досвіді кваліфікованих фахівців своєї справи.

Ключові слова: організаційні зміни, зміни в компанії, корпоративні практики, стратегії змін, консалтинг, реорганізація, баланс витрат, реалізація змін в компанії.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 1.

Annotation. This article is about topical issues related to organizational changes in the company. Analyzing the experience of predecessors, specialists and scientists in this field, the author answers the key questions: why do the changes often fail? Why is it difficult to predict, plan, or plan your activity for a long time? Why today it is advisable to develop a strategy only for a year and in addition, it is necessary to adjust every six months? Why is corporate culture so important in the processes of organizational change? What to do with the dilemma of a permanent redundancy on the one hand and a chronic shortage of human resources from another? By exploring macroeconomic factors that may increase in the coming decades, and thus affect the lifecycle of any organization, the author responds both to maintaining a healthy balance of costs and to find a deep understanding of the consequences of these changes in order to avoid irreparable mistakes. Based on his own experience and using the achievements of a professor at the Konosuke Matsushita Chair of the Harvard Business School, John Kotter, the author writes: "In its corporate practice, working with large and medium-

sized companies, working first as middle manager, and then top manager, I had the opportunity not only to verify in reality all eight mistakes in implementing the changes, to observe how the strangest-looking changes in the strategy failed, but also itself failed. So what's the reason? Why, often involving expensive consulting companies, private consultants, reforming the production processes in the company remains on paper or, at best, within the pilot project? "The information provided in this article is the answer to the quintessential, meaningful questions, specific advice based on the priceless the experience of qualified specialists in their work.

Key words: organizational changes, changes in the company, corporate practices, change strategies, consulting, reorganization, balance of expenses, implementation of changes in the company.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 1.

Постановка проблеми. У стабільні часи фраза Конфуція «Не дай тобі Бог жити в епоху змін!» Звучала як страшний вирок. І люди, і компанії могли планувати своє майбутнє мінімум на 5-7 років, а якщо взяти період 60-80-х років минулого століття, то і на всі 20 років. Згадайте, як часто при співбесіді на роботу лунало «найважкіше» питання HRa: «Ким Ви себе бачите через 5-7 років?»

Що ж змінилося і чому сьогодні важко припустити, спрогнозувати, спланувати свою діяльність або діяльність компанії на такий тривалий період? Чому сьогодні стратегію потрібно розробляти на рік і коригувати кожні півроку? Чому таке значення в процесах організаційних змін грає корпоративна культура? Що робити з дилемою постійного скорочення штату з одного боку і хронічною нестачею людських ресурсів з іншого? Ці та багато інших питань викликані в останні кілька років глибинними, потужними макроекономічними факторами, які найближчим десятиліття тільки будуть посилюватися, а отже і впливати на життєвий цикл будь-якої організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Будь-які організаційні зміни мають свої плюси і мінуси. І тільки аналіз всіх "за" і "проти", здоровий баланс

витрат і глибоке розуміння наслідків цих змін допоможе уникнути непоправних помилок. Те, що менеджменту представляється стратегічно обґрунтованим і необхідним, для співробітників компанії часто є загрозою: люди не можуть (або не хочуть) приймати зміни або адаптуватися до них, таким чином надаючи сильний відкритий або прихований опір. Затверджена стратегія змін часто залишається на папері через нездатність менеджменту донести її до своїх співробітників. Часто заявлені перетворення зазнають невдачі на перших стадіях реалізації через відсутність людських і матеріальних ресурсів. Керівники наївно вважають, що всі співробітники повинні розділяти їх плани по реорганізації і не приділяють достатньої уваги роз'ясненню причин і наслідків змін, втрачають можливість контролювати процеси змін і святкувати маленькі перемоги на кожному етапі. На ці та багато інших питань дає відповіді Джон Коттер в своїх книгах з управління організаційними змінами [1].

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення та систематизація організаційних змін в компаніях та розробка заходів щодо їх недопущення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Помилки, про які говорить Джон Коттер в своїх книгах, перевірені на практиці не однією організацією і можуть призвести до сумного результату невдач в області організаційних змін.

Помилка №1: *Самовпевненість і самозаспокоєність.*

Досить часто керівники компанії вважають, що якщо вони візьмуть менеджера, який був успішний в тому чи іншому проекті в іншій компанії, то він з таким же успіхом реалізує подібний проект у вас в компанії. Людина на своєму досвіді знає шлях реалізації поставленого завдання і вважає, що він точно так само, в такі ж терміни, з таким же бюджетом, ресурсами зможе отримати ідентичний результат в новій компанії. Менеджмент компанії ставить завдання і найкоротші терміни її виконання, вважаючи, що за відпрацьованою схемою все піде так само добре, і сподіваючись на швидкий успіх. Тут перед нами помилка подвійна: помилка менеджменту і помилка "експерта". Незважаючи на уявний інтерес з боку менеджера, якому доручена та чи інша задача, він часто переоцінює свої

здібності і можливості, недооцінюючи внутрішні, приховані процеси, які є в будь-якій компанії. Прагнення швидко зміцнити свій "статус кво" призводить зазвичай до жалюгідних результатів: погіршується моральна атмосфера, починається опір всередині компанії, саботаж тощо. Негативні тенденції. Створюється знервована, тривожна атмосфера, яка не те що не сприяє процесу змін, а навпаки, може надовго їх паралізувати.

Критична в цій ситуації позиція керівництва компанії. Новому керівнику необхідно поставити завдання таким чином, щоб він мав можливість глибоко розібратися в існуючих процесах, відокремити зерна від плевел і, що дуже важливо – завоювати довіру у колективу.

Тому, з одного боку згубна самозаспокоєність менеджменту, виражена у власній "короні", яка дуже часто не дозволяє спускатися на рівень виробничих процесів, а з іншого – самовпевненість менеджера, якому поставлене реформаторське завдання. Адже нерідко для такої людини перш за все – самоствердження. А цим грішать багато сьогодні.

Висновок: контролюйте свою самозаспокоєність і не допускайте зайву самовпевненість!

Помилка 2: *Відсутність професійної команди агентів змін.*

Цю помилку можна було б поставити на перше місце за значимістю. У чому ж сенс помилки? Кожен повинен займатися своєю справою – ось головний посил, закладений в основу проблеми. Ні для кого не секрет, що людина не в змозі робити все однаково добре. Є ті, хто чудово розпочинають проекти, але вести рутинну щоденну роботу у них виходить з рук геть погано. Тут потрібен зовсім інший психотип і темперамент. А є ті, що приходять в компанію для того, щоб щось змінити. І ці люди відрізняються від звичайних співробітників – знаннями, світоглядом, мисленням, поведінкою, інтелектом, життєвою позицією. У наборі компетенцій такої людини головне – це навичка управляти змінами. Звичайно, зміни можливі лише тоді, коли ними заражений керівник компанії. І тільки тоді можливе формування команди реформаторів. У таку

команду агентів змін не обов'язково повинні входити всі топ-менеджери, але тільки ті, хто дійсно і щиро поділяють ідеї змін і хто готовий взяти на себе ту чи іншу ділянку роботи з реформування.

Незнання або ігнорування створення такої команди призводить до того, що початкові плани менеджменту ризикують залишитися планами. Чому? Як часто ідеї залишалися висіти в повітрі, а розпорядження і накази лягали в далекі ящики столів? Вся справа в тому, що жодна ідея, а тим більше розпорядження або наказ не стануть реальністю доти, поки вони не проростуть коренями в свідомість виконавців. Ось цим і займається команда агентів змін – щодня, копітко, наполегливо. Я часто спостерігала, як доручали очолити таку роботу керівнику відділу HR, вважаючи, що це його функція, або ж менеджеру зі стратегічного планування, але ніколи такою людиною не був топ-менеджер! Причому відданість першій особі тут не настільки критична. Тут важливі дві речі: які повноваження має ця людина, і який у нього вотум довіри в колективі. Саме від його повноважень команда отримає владу подолання інертності старих процесів.

Отже висновок: агент змін – це окрема функція в компанії. Формуйте команду агентів змін, виходячи з необхідних компетенцій, ступеня впливу і довіри в колективі.

Помилка №3: *Відсутність чіткого бачення і невміння формулювати проміжні і кінцеві цілі.*

Суть цієї помилки полягає в тому, що у кожної людини своє бачення світу, ситуації, проблеми. І це абсолютно нормально. Тобто, якщо у вас, як у керівника, є бачення тих змін, які повинні бути здійснені, і ви це озвучили на раді директорів так, як ви це собі уявляєте і вмієте, то це ще зовсім нічого не означає! Подання картини змін і формулювання цілей змін – це така ж навичка, як і навичка водіння автомобілем. Є технічна частина, яку потрібно знати, є методика і є правила дорожнього руху. До цього ще додайте оглядове і периферичне бачення, хороший окомір і чудову уяву. Таким чином, має бути надихаюча картина, система причинно-наслідкових зв'язків, виражена і представлена логічно,

емоційно-насиченої лексикою, переконлива, тверeза і дуже докладна. Без такого уявлення ніяке новомодне технічне нововведення на кшталт впровадження системи CRM, або ж електронного документообігу, або введення системи оцінки 360 не дадуть ніякого результату. Такі проекти, як правило, не приводять компанію ні до чого, якщо не брати до уваги рядки в CV менеджерів, які ці проекти впроваджували. Я не проти таких проектів, але тільки якщо вони є елементами стрункою стратегії компанії та інструментами досягнення її цілей.

Багато керівників роблять величезну помилку, уникаючи обговорення планів і цілей або ж обмежуючись таким обговоренням у вузькому колі менеджерів. Це призводить до того, що по-перше, що просочиться інформація (а вона обов'язково просочиться!), обросте чутками і, отже, буде спотворена і не на вашу користь. А по-друге, не розуміючи генеральної мети, співробітники не зможуть вирішити завдання навіть на локальному рівні, загрузнувши в нескінченних обговореннях і трактуваннях.

Якщо ви протягом 5 хвилин не можете намалювати чітку картину майбутнього, сформулювати цілі організаційних змін, і ви не знайшли відгуку у вашої аудиторії, знайте – вас чекають великі неприємності на цьому шляху.

Помилка №4: *Нехтування системою внутрішніх комунікацій.*

Попереджений – значить озброєний. Люди в більшості своїй дуже рідко хочуть щось змінювати. Особливо, якщо це стосується їхніх звичок, пільг, положення, статусу тощо. Поки не переконаються в тому, що це буде їм на користь. Для того, щоб завоювати розуми і серця ваших людей, потрібно розповісти їм про це. Причому всіма можливими і доступними для цього способами: корпоративний сайт, система корпоративного оповіщення, корпоративне друковане або електронне видання, будь-яке корпоративний захід. Величезне значення в цьому процесі відіграють агенти змін, які повинні вловлювати найменші коливання ситуації, аналізувати і спрямовувати її в потрібне русло. Агітація змін на кожному кроці, пропаганда бачення

майбутнього, сила власного прикладу, особиста участь в процесах змін і публічне святкування кожної маленької перемоги.

Якщо у вас ще немає системи внутрішніх комунікацій в компанії – найміть на роботу професіонала і поставте йому завдання. Ваші зусилля окупляться сторицею.

Помилка №5: *Опір блокує зміни.*

Уявіть собі дорожній рух. Машини рухаються по кількох смугах траси. Але ось ви вже бачите, що рух сповільнюється і попереду затор. Причини можуть бути різні: аварія, звуження дороги, погані навички водіння, ремонт дороги тощо. Причини таких заторів бувають реальні, як наприклад аварія або ж ремонт дороги. Але бувають і такі, які створені штучно. Так і в управлінні змінами часто такі «дорожні затори» існують лише в уяві співробітників, викликаючи опір і перешкоди в русі. Завдання менеджменту – вести постійну роз'яснювальну та пропагандистську роботу серед своїх співробітників.

Є й такі, які такі затори влаштовують навмисно. Такі способи блокування змін називають саботажем. В цьому випадку саботажі можуть бути явні і приховані. Але незалежно від форми опору, потрібно виявити джерело саботажу і локалізувати його, яким би талановитим і цінним не був цей співробітник. В іншому випадку, наслідки можуть бути катастрофічними.

Перешкоди у вигляді опорів – це нормальне явище в процесі змін. Завдання команди агентів змін – знайти джерело і не дати опору поширитися на всю організацію.

Помилка №6: *Ілюзія відсутності відчутних результатів.*

Будь-який результат вимагає зусиль і часу. У сучасному світі колосальних швидкостей від менеджерів вимагають швидких і одночасно значущих результатів. Збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, – це завдання, які ставляться керівниками компаній постійно, і кожен раз завдання повинні бути виконані в найкоротші терміни. Однак, кожна задача має вагу, і чим більше її вага, тим більше витрат

необхідно на її виконання – часу, людських і матеріальних ресурсів. Далеко не завжди керівники беруть до уваги цей факт і тим більше зважують значимість завдань. Результати можуть бути незначними на перший погляд, але від цього вони не перестають бути результатами. Кожен правильно обраний крок, кожна маленька перемога має значення. З таких маленьких результатів в напрямі кардинальних змін складається той самий вагомий результат, якого всі так чекають. Інакше не буває. Тактика маленьких правильних кроків – ось що таке правильно обраний шлях організаційних змін.

Не женіться за швидкими результатами. Використовуйте тактику маленьких кроків – вагомий результат складається з безлічі маленьких правильних кроків.

Помилка №7: *Рано радіємо.*

Організаційні зміни стають дійсним результатом і перемогою тільки тоді, коли вони стали невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, а це може зайняти кілька років. Тому перші успіхи зовсім не означають, що ви перемогли. Стара культура може бути ще настільки сильна, що при безтурботної ейфорії перемоги вона може знову взяти верх. Передчасно самозаспокоєння і почивання на нових лаврах згубно для процесу змін, оскільки старі традиції ще живі і можуть взяти верх. Джон Коттер говорить про парадоксальний факт, коли в період досягнення перших значних результатів реформатори, фанатично віддані своїй ідеї, вступають в альянс з представниками старого порядку, які готові використовувати будь-яку можливість для дискредитації нового порядку. Це відбувається частково тому, що результат отриманий, люди втомилися і здається, можна перепочити, тимчасово пішовши з поля бою, сподіваючись на те, що далі все піде само собою. Старі правила поступово повертаються і беруть верх над досягнутими змінами.

Контролюйте досягнення. Не заспокоюйтесь при перших отриманих результатах доти, поки нові правила не стануть органічною частиною корпоративної культури вашої компанії.

Помилка 8: *Зміни не приживаються в корпоративній культурі.*

Корпоративна культура – данина моді чи ж справді інструмент управління? Як експерт в галузі управління людьми з багаторічним досвідом перемог і помилок, я відповідально стверджую: сильна корпоративна культура – це найпотужніший інструмент управління.

Мені часто ставлять запитання: що потрібно для того, щоб зміни прижилися і стали нормою? Коли такий час настане і чи скоро? Зміни приживаються тільки тоді, коли стають звичкою, нормою в організації, а значить частиною корпоративної культури. Коли на питання «Чому у вас так?» Вам з великою ймовірністю дадуть відповідь «У нас так прийнято! Це наша корпоративна культура!». Іншими словами, перед менеджментом стоїть найважче завдання - зробити нову поведінку нормою! Джон Коттер стверджує, що для успішного щеплення нових підходів необхідні 2 фактора. Перший полягає в тому, що людям необхідно показати, як новий порядок благотворно впливає на роботу організації, як зміни в свідомості людей вплинули на результати роботи компанії. Другий фактор – це фактор достатнього часу, в процесі якого формується новий тип менеджменту, який уособлює зміни. Тут дуже важливі питання спадкоємності і просування по службі. Залишаючи стару систему підбору персоналу та підвищення на службі, керівництво компанії ризикує залишитися на колишніх позиціях або ж в кінці кінців повернутися до старого порядку. На жаль, мало хто з топ-менеджерів приділяє пильну увагу питанням корпоративної культури, вважаючи це чимось невизначеним, роблячи ставку на фінансову діяльність і продажу [1].

Висновки. Ігнорування питань формування корпоративної культури з боку топ-менеджменту призводить зазвичай до тяжких наслідків для всієї організації.

Точкові, несистемні і технічні зміни не приносять цінності в організацію в довгостроковій перспективі, представляючи собою тимчасове латанням дірок.

Помилки, описані вище, – результат багаторічних спостережень і аналізу. Ключ до успіху лежить перш за все в розумінні того, чому компанії чинять опір змінам,

де знаходиться найнебезпечніше гальмо, і хто є прихованим ворогом змін. Керівники, починаючи зміни в компанії, повинні володіти для цього не тільки добрими адміністративними якостями, але й бути натхненними лідерами, здатними переконати, підтримати і вести за собою компанію на кожному етапі змін, незважаючи на помилки і невдачі.

Велика мудрість керівника – побачити в самих незначних змінах крок у напрямку до мети та підтримати їх. Велике невігластво керівника – не бачити й не підтримувати своїх людей на важкому шляху перетворень і сподіватися лише на залучення «зірок» для вирішення своїх проблем, технологій тощо.

Література:

1. Коттер, Дж. П. Впереди перемен. – Олимп-Бизнес, 2014. – с. 256.

Reference:

1. Cotter, J.P. Ahead of Change. - Olympus Business, 2014. - p. 256.