

С. Г. Турчіна, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

Проаналізовано та узагальнено існуючі моделі управління змінами на підприємствах. Встановлено критерії відбору, на яких має базуватися вибір необхідної моделі управління змінами сучасного підприємства. Обґрунтовано найбільш актуальні етапи управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: зміни, класифікація змін, підприємство, управління змінами, модель управління змінами.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси у світовій економіці, розвиток технологій, мінливість зовнішнього середовища призводять суб'єктів господарювання до активних змін та впровадження нововведень. Як вчені так і менеджери-практики єдині у тому, що необхідність змін визначається швидким розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланням внутрішніх протиріч, а вміння вчасно і належним чином змінюватись є важливим фактором виживання та успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Управління змінами виділилось в самостійний вид діяльності, відносно, не так давно, та за цей час вивченням даного питання займалась велика кількість вітчизняних і міжнародних науковців. Так питання організаційних змін та управління змінами висвітлені у працях зарубіжних вчених І. Адзіса, І. Ансоффа, О. Віханського, Ф. Гуїяра, Л. Грейнера, Е. Камерона, Д. Келлі, Ф. Крюгера, К. Левіна, М. Мескона, Г. Широкової і багатьох інших. Розвиток управління змінами розглядається і в наукових працях вітчизняних вчених: С. Бая, О. Беседіна, Є. Бойка, Д. Воронкова, І. Грібіка О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудара та інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик управління змінами. Разом з тим, за умов економічної турбулентності, які нині склалися в Україні, існує постійна необхідність у нових дослідженнях. Більшість публікацій з управління змінами базуються на досвіді крупних зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу, залишаються слабо представленими механізми планування й реалізації змін, також недостатньо, на нашу думку, розглянуті в існуючих моделях управління змінами людські ресурси підприємства. Тому важливо і значущо досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження основних моделей управління змінами підприємства та обґрунтування стратегічних змін у розрізі найбільш актуальних етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни на підприємстві обумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Компанії всього світу вступають в епоху безпрецедентної мінливості, у якій «виживають тільки параноїки»,

а успішним буде лише «бізнес зі швидкістю думки» [1]. Нова реальність вимагає абсолютно інших навичок виживання та усвідомлення того, що нині немає нічого постійного, а вміння належним чином вчасно змінюватись стає одним із визначальних чинників успіху сучасного підприємства.

Оскільки зміни зачіпають інтереси кожного члена організації, вони є особливим об'єктом менеджменту. Ми поділяємо думку автора [2, с.71–75] про те, що управляти змінами - значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми а відтак, ефективно управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників.

В загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [3, с.47].

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті зміни характеристик споживання, появи нових технологій, ринків з'явилася потреба підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі, проблема успішної реалізації змін потрапила в поле зору багатьох керівників і вчених. Більшість ранніх робіт були сконцентровані на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу.

На думку ряду авторів, протягом декількох десятиліть в організаційній науці домінувало розуміння процесу організаційних змін «по Левину». Запропонований американським соціологом Куртом Левіном в 1951 р. трьохступінчастий підхід «розморожування - зміна - заморожування» і сьогодні залишається найпоширенішим «загальним рецептом» по впровадженню змін в організації. Модель управління змінами К. Левіна передбачає, перший етап: «розморожування» – процес визнання необхідності організаційних змін, другий етап: «здійснення змін» – самі зміни або процес їх здійснення, третій етап: «заморожування» – процедура підсилення, підтримка змін що відбулися, дозволяє закріпити їх та стабілізувати ситуацію. Модель К. Левіна започаткувала появу нового напрямку в теорії організаційних змін, її застосовують в сучасних підприємствах як інструмент планування (як складову організаційного розвитку). Так, розморожування сприймається як обговорення, рух як введення в курс справи,

заморожування як аналіз після введення.

Цікавими є наукові дослідження Ларрі Грейнера, який більш відомий як автор моделі життєвого циклу організації. Так, вказаним науковцем розроблена модель успішного управління змінами, яка продемонстрована процесом із шести етапів:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);

2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);

3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації «згори донизу» за умов зворотного зв'язку);

4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу;

5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);

6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [4].

По суті, Л. Грейнер деталізував етапи моделі Левіна.

Досліджуючи вказану проблематику ми звернули увагу на те, що крім моделей організаційних змін, які пропонують менеджерам конкретну послідовність, експерти з організаційних змін розробляють підходи до управління змінами, що описують загальну філософію процесу змін в організації. Так, у сучасній літературі відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір і Нітін Норія виділяються дві полярні концепції: теорія Е та теорія О, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін.

Теорія Е розглядає фінансові цілі та орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Лідери, які вибирають теорію Е, управляють змінами зверху вниз, вважають, що лише керівник підприємства може прийняти правильне стратегічне рішення щодо змін, впровадження нових технологій і вдосконалення, тобто всіх ініціатив, необхідних для виживання у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Теорію О характеризує високий рівень залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток здібностей співробітників. Теорія О стверджує, що акцент тільки на фінансовому стані підприємства під час проведення організаційних змін - помилка. Прагнучи зберегти гармонію у взаєминах співробітників і менеджерів, теорія О намагається уникати радикальних змін і кадрових скорочень, які характерні під час використання теорії Е. Застосування теорії О організаційних змін передбачає створення атмосфери співробітництва і довіри.

На особливу увагу заслуговує біологічна модель перетворення організації Ф. Гуїяра і Дж. Келлі, яка складається із чотирьох елементів перетворення («чотири R перетворення»): Reframe — рефреймінг, Restructure — реструктуризація, Revitalize — пожвавлення, Renew — відновлення. Кожний елемент містить по три «хромосоми», тобто етапи перетворення організації. Виконуючи послідовно етапи програми (план дій) керівники досягають успіху в проведенні організаційних змін.

Процес змін як послідовність передбачуваних і керованих подій у своїй моделі «Крива змін» запропонувала Дж. Д. Дак. На думку автора, усі процеси змін обов'язково проходять через п'ять фаз:

1. Застій.
2. Підготовка.
3. Реалізація.
4. Перевірка на міцність.
5. Досягнення мети.

У моделі Дж. Д. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей. Організаційні зміни тут постають не у вигляді заздалегідь визначеної послідовності подій, а як динамічний процес. Оскільки опір змінам супроводжує кожну з цих фаз, керівники всіх рівнів повинні бути готові адекватно відреагувати на зміну ситуації. Одночасно їм потрібно передбачати і розпізнавати позитивні зрушення в процесі перетворень, а також всіляко їм сприяти [5]. На думку Дак, організаційні зміни можуть мати успіх тільки в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше за виробничі.

Узагальнюючи наукові надбання щодо моделювання змін, різні підходи до управління ними, складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін сучасного підприємства. Жодна з представлених моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися під конкретне підприємство, адже жодна з них не враховує реальні умови господарювання організації, поведінкові особливості того чи іншого співробітника тощо.

Слід мати на увазі, що залежно від глибини і цілей планованих перетворень, поточної ситуації на підприємстві, порядок здійснення тих чи інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності суб'єкта господарювання, оцінивши його можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування і впровадження змін [6].

Отже, на підставі концептуальних підходів управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств, нами виділені основні етапи властиві більшості вітчизняних підприємств (рис. 1.).

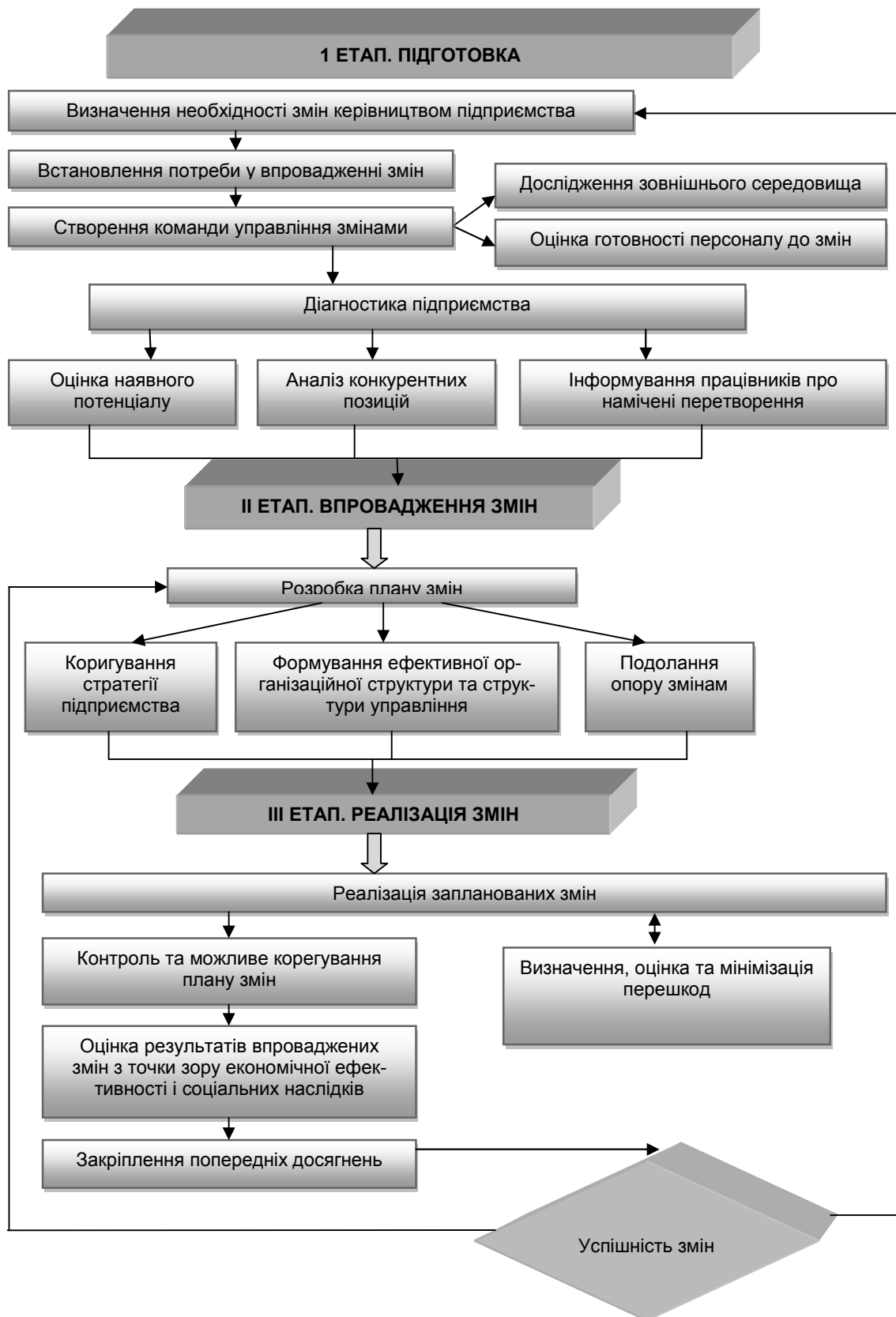


Рис.1. Етапи процесу управління змінами на підприємстві

Як бачимо, процес управління змінами доцільно розділити на три окремі етапи, проходження кожного не є обов'язковим для усіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними, керівниц-

тво може об'єднувати деякі етапи або змінювати їх черговість. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.

Етап підготовки до змін характеризується визнанням керівництва підприємства необхіднос-

ті щодо зміни існуючого становища. Тобто керівники (менеджери) підприємства інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася приймають рішення про необхідність змін. При цьому варто зазначити, що констатації необхідності проведення змін недостатньо, слід визначити їх цілі і способи реалізації.

Доречно зауважити, що реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливе без формування так званої команди управління змінами. Формується група професіоналів, що безпосередньо зацікавлені у досягненні поставлених цілей де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідає за конкретне завдання.

На початковому етапі доцільно, на нашу думку, проводити діагностику підприємства, в ході якої оцінювати наявний потенціал, аналізувати конкурентні позиції підприємства та фактори, що вказують на необхідність проведення змін.

Наступним етапом може бути «впровадження змін», де обов'язковим є складання плану змін, адже, від того, наскільки ретельно будуть сплановані зміни на підприємстві залежить ефективність їх впровадження в цілому. План змін повинен відображати стратегію розвитку підприємства слід також визначити та оцінити можливі перешкоди, які можуть з'явитися на шляху до змін та заздалегідь застосувати інструменти подолання можливого опору.

Заключним етапом у процесі управління змінами є реалізація запланованих змін. Передбачається оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків тощо.

Таким чином, дотримання запропонованого поетапного плану управління змінами на сучасних підприємствах дає змогу оцінити готовність господарюючого суб'єкта до змін, ретельно спланувати діяльність підприємства, своєчасно подолати виникнення можливого опору та провести ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу змін.

Висновки. Ефективне управління змінами є складним та необхідним завданням менеджменту. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ефективна реалізація змін на підприємстві багато в чому залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання готовий до налагодженого процесу впровадження запланованих змін.

Аналіз тенденцій розвитку економіки показав, що в світовій практиці існують яскраві

моделі управління змінами підприємств, представлені різними точками зору. На підставі цього та базуючись на останніх публікаціях досліджень з визначеної проблематики, розроблено схему процесу управління змінами на підприємстві та охарактеризовано кожен етап процесу. В ході досліджень доведено, що поетапна реалізація процесу управління змінами призведе до позитивного результату, що, в свою чергу, дозволить підприємствам вчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища, підвищувати його конкурентоспроможність.

Подальші дослідження необхідно зосередити на методиках визначення рівня готовності підприємств до перетворень.

Список використаної літератури:

1. Гроув Эндрю. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания [Текст]: пер. с англ. / Э. Гроув. — М.: Альпина паблишер, 2009 — 200 с.
2. Гайдей О.О. Управление змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. — С. 71–75.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. — Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. — 332 с.
4. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970)
5. Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: пер. с англ. / Д. Дак. — М.: Альпина паблишер, 2002. — 320 с
6. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель. — М. : Добрая книга, 2005. — 296 с.
7. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина. — М.: Изд-во «Стандарты и качество», 2008. — 192 с.
8. Cameron, E. Making Sense of Change Management [Text] / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. — 288 p.

Турчина С.Г. Управление изменениями в контексте стратегического развития предприятий

В статье исследованы основные модели управления изменениями. Предлагается процесс управления изменениями разделить на три отдельных этапа, прохождения каждого не является обязательным для всех предприятий. Соблюдение предложенного поэтапного плана управления изменениями на современных предприятиях дает возможность оценить готовность хозяйствующего субъекта к изменениям, тщательно спланировать деятельность предприятия, своевременно преодолеть возможные сопротивления, провести эффективное распределение полномочий между участниками процесса изменений.

Ключевые слова: изменения, классификация изменений, предприятие, управление изменениями, модель управления изменениями.

Turchina S.G. Managing of changes within the strategic enterprise development context

Existing management of changes models in enterprises were analyzed and summarized. Criteria for selection were set, which the choice of the necessary managing of changes model of the modern enterprise must be based on. The most relevant management of changing stages is proven within the strategic enterprise development context.

Keywords: changes, classification of changes, enterprise, managing of changes, managing of changes model.

Дата надходження до редакції: 03.03.2016 р.

Рецензент: д.е.н., професор Михайлова Л.І.

УДК 331.108.37: 331.446.4

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ
З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРЕТЕНДЕНТА НА ПОСАДУ**

Г. Ю. Глуходід, аспірант*, Сумський національний аграрний університет

* Науковий керівник д.е.н., професор Л.І. Михайлова

Здійснено аналіз ключових факторів добору персоналу, механізмів проведення співбесід, шляхом опитування керівників підприємств та начальників кадрових служб; висвітлені чинники прийняття претендента на посаду. Обґрунтована необхідність вдосконалення методики добору персоналу. Розроблені рекомендації з удосконалення методів добору кадрів, запропоновані методики оцінки здібностей ймовірного працівника.

Ключові слова: співбесіда, кадровий менеджмент, методи добору персоналу, психологічні особливості співробітника.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Складовим елементом ефективного розвитку аграрного підприємства є проблема добору висококваліфікованих кадрів та раціональне розміщення трудових ресурсів, особливо враховуючи нестабільну економічну ситуацію в Україні. Основним завданням керівника є оптимізація виробничих процесів та максимізація прибутків, у тому числі й за рахунок грамотного підходу до підбору персоналу. Важливим при визначенні ролі професійної підготовки, є врахування психологічних особливостей претендентів на посади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організація процесу ефективного відбору персоналу є складовою успішного менеджменту. Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів [1]. Питання ефективного добору персоналу досліджують багато вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Буднік М.М., Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Михайлова Л.І., Tong Li, Шканова О.М.

Виділення невирішених раніше частин

загальної проблеми. Праці вітчизняних та закордонних науковців, з даного питання, здебільшого акцентують увагу на необхідності добору персоналу з урахуванням набору компетенцій відповідно до посадових інструкцій та цілей організації. Разом з тим питання методів добору персоналу залишаються маловивченими, особливо, в контексті поєднання професійних та психологічних якостей претендентів на посаду.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження є формулювання рекомендацій з удосконалення методів добору персоналу, зокрема, з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду, а також акцентування уваги на основних складових співбесіди, що впливають на прийняття позитивного рішення для претендента на посаду.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування підприємства прямо пропорційно залежить від раціональної кадрової політики менеджера. Управління персоналом не можливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються процедури відбору та оцінки пер-