

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського
консалтингу»
вибіркових компонент
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої
освіти**

053 Психологія (практична психологія)

ТЕМА № 9: Управлінське консультування організаційних змін

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.22 р. № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 26.08.22 р. № 6

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної
ради ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол від 29.08.22 р. № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук
Мороз А.В.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

План лекції

1. Сутність організаційних змін їх види.
2. Впровадження організаційних змін у клієнтській організації. Стадії організаційних змін.
3. Проблеми, що виникають при виконанні та впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання.

Література:

Основна:

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
2. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
3. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.

Додаткова:

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 212 с.
2. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития: размышления об управленческой деятельности. – М.: Экономика, 2002. – 566 с.
3. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
4. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
5. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. – М.: Гос. ун-т управления, 2000. – 366 с.
6. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М.: Рефл.- бук.; К.: Ваклер, 1999. – 287 с

Текст лекції

1. Сутність організаційних змін їх види.

Термін «зміни» відноситься до будь-яких перетворень, що відбуваються у навколишньому світі. *Організаційні зміни* – це процес формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються ламанням звичних і прийнятих усіма цінностей, норм і шаблонів поведінки, а також традиційних способів виробітки рішень, які стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямків ринкових змін. Керівництво будь-якої організації прагне розвиватись, що означає постійно пристосовуватись до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, випрацюовуючи нові норми поведінки та схеми взаємодії. Втім для менеджера важливо не тільки усвідомлювати цю потребу, але й уміти правильно організувати дії, які максимально сприятимуть її задоволенню.

Зміни в організації розрізняються за деякими параметрами. Вони можуть бути:

- запланованими й незапланованими;
- значними й незначними;
- зміна може впливати на всю організацію в цілому або тільки на кілька елементів організації;
- зміни можуть бути швидкими (революційними) або повільними (еволюційними);
- нове положення справ в організації може бути повністю відмінним від старого положення (фундаментальна зміна) або ж новий стан має стару природу й тільки нові риси й характеристики (поверхнева зміна).

Організації, що змінюються не тільки відчують вплив зовнішніх обставин, до яких вони прилаштовуються, але й самі генерують зміни, випускаючи нові товари, технології, устаткування, яке отримує визнання й поширення.

Види організаційних змін: 1) зміни у основній структурі – характер та рівень ділової активності, правова структура, вільність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, сумісні підприємства; 2) у завданнях та діяльності – асортимент продукції та набір послуг, нові ринки, клієнти, постачальники; 3) у технологіях, що використовуються – устаткування, обладнання, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка; 4) в управлінських структурах та процесах – внутрішня організація, процеси прийняття рішення, інформаційні системи; 5) в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні стосунки, мотиви, стиль управління; 6) у людях – керівництво, службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність у роботі; 7) в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні та ін. показники для оцінки зв'язку організації із зовнішнім середовищем та використання нових можливостей; 8) у престижі організації у ділових колах та суспільстві в цілому.

Ефективне управління організаційними змінами є одним із самих складних завдань консультанта. Основними проблемами для консультанта спочатку впровадження змін є діагностика ступеня готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівництва організації в їхній необхідності.

Фактори, що визначають ставлення співробітників до змін:

1. Параметри організаційних змін: спрямованість, масштаб, ступінь радикалізму, надання інформації співробітникам і залучення їх до рішення питань, пов'язаних з реорганізацією, вихідний ступінь невдоволення.

На етапі підготовки змін найбільш позитивне ставлення відзначається до техніко-технологічних нововведень, найбільш негативне – до організаційно-управлінських; на етапі впровадження –

навпаки.

Зміни варіюють від ситуативних до стратегічних. Ставлення персоналу до стратегічних змін відрізняється більшим негативом тасторожкістю: чим більше аспектів ситуації змінюється, тим менше в співробітників необхідних знань і менше ступінь включеності персоналу в реорганізацію. При підвищенні ступеня радикалізму або новизни реорганізації, співробітники оцінюють її більш негативно. Наявність досить повної й адекватної інформації про нововведення підвищує ймовірність його позитивної оцінки.

Високий ступінь вихідного невдоволення поєднаний з більш позитивною оцінкою реорганізації. Виходячи із цього деякі дослідники описують досить ефективний спосіб зниження опору співробітників інноваціям – ініціацію невдоволення поточною ситуацією.

2. Характеристики організації: розмір, стадія розвитку, час існування, клімат у колективі, ставлення референтних груп до змін, особливості організаційної культури.

Чим більше розмір організації, тим складніше проведення змін і тим більше ступінь опору персоналу. Розмір організації частково пов'язаний зі стабільністю та тривалістю існування організації. Це деякою мірою зв'язано зі своєрідною «кристалізацією» у її штаті персоналу, що більш-менш задоволений положенням справ.

Несприятливі фінансові умови, у яких перебуває організація, і недостатня ресурсна база негативно впливають на оцінку змін.

Сама організація, як певним чином збалансована, стійка, саморегулююча структура, може чинити опір змінам. При порушенні балансу, що виникає внаслідок впровадження нововведення, система буде прагнути до відновлення рівноваги.

3. Фактори макросередовища (або фактори, що перебувають поза рамками організації). Дана група факторів на сьогоднішній день досліджена недостатньо, можливо тому, що її вплив на ставлення персоналу до новацій досить складно виділити й проаналізувати незалежно від впливу інших більш очевидних факторів.

Суттєвий вплив на характер ставлення до організаційних змін спричиняє інноваційна політика керівництва галузі, до якої відноситься організація.

4. Характеристики співробітників. Задоволеність співробітників конкретними перетвореннями буде так чи інакше опосередкована їх соціально-демографічними й особистісними характеристиками, особливостями мотивації та структурою особистості в цілому.

На ставлення співробітників до реорганізації позитивно впливає їх освітній рівень. Різні дослідження виявляють несхожий вплив фактору статі на оцінку нововведень. Деякі дослідження показують відсутність впливу, інші свідчать, що при прийнятті змін чоловіки більш схильні до зовнішньої конформності, а жінки – до внутрішньої.

Залежно від сили або слабкості установки на інновації, а також

особливостей розумового, організаторського й особистісного блоку якостей, можна поділити людей на «інноваторів» та «консерваторів».

Творчі люди більш оптимістично налаштовані стосовно перетворень та їх можливої успішності. Однак у силу очікування більш радикальних змін, вони звичайно нижче оцінюють уже здійснені нововведення.

Для успішного проведення організаційних змін необхідна націленість співробітників на саморозвиток. Орієнтація суб'єкта на професійний ріст, конкуренцію й розмаїтість діяльності підвищує їхню оцінку інновацій.

2. Впровадження організаційних змін у клієнтській організації.

Стадії організаційних змін.

Для управління змінами важливо знати їх стадії. Одним з перших у 40-х роках XX ст. побудовою моделі зміни груп та організацій займався К. Левін. Він розробив поетапну модель організаційних змін.

1. *Розблокування* – розморожування, створення готовності до змін. Цей етап припускає ослаблення тих сил, які тримають організацію в існуючому стані. На цьому етапі необхідно знайти та об'єднати рушійні сили організації, а також визначити й мінімізувати вплив факторів, що їх стримують.

2. *Зміна* – перехід (формування нового стану). Цей етап передбачає розвиток нових оцінок, позицій і поведінки. На цьому етапі відбувається залучення ключових співробітників (активних меншостей) у постановку нових цілей і розробку програм реформування, а також навчання пасивної більшості співробітників.

3. *Заблокування* – заморожування, закріплення (фіксація стану організації на новому рівні). Цей етап припускає створення таких механізмів, які підтримують і гарантують діяльність організації.

Е. Шайн, взявши за основу модель К. Левіна, удосконалив її й для кожної стадії визначив психологічні механізми її протікання. На його думку, перша стадія – стадія розморожування, характеризується створенням мотивації та готовності до зміни в групі через:

- неспітвєрдження або недостатнє підкріплення старих способів поведінки;
- створення почуття провини або гніву;
- передбачення заходів психологічної безпеки.

На другій стадії відбувається зміна через когнітивне реструктурування. Консультанту необхідно допомогти клієнтові побачити деякі речі, яких він не зауважував, оцінити їх, відчувати їх та реагувати на них іншим способом відповідно до нових обставин. Таке когнітивне реструктурування може бути отримане через:

- ідентифікацію з новою рольовою моделлю;
- уміння зчитувати нову релевантну, істотну інформацію з навколишнього середовища.

Третя стадія заморожування характеризується допомогою клієнтові в інтеграції нової точки зору на:

- особливості характеру в цілому та на його Я-концепцію;
- значимі взаємини.

3. Проблеми, що виникають при виконанні та впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання.

Бар'єри організаційних змін

Пасивна «більшість» підтримує статус-кво й гасить ініціативи. Опір проявляється в зростанні конфліктів, недотриманні строків робіт, надмірно прискіпливому відношенні до деталей, появі жахливих слухів й інших численних феноменів. Все це приведе до блокування або розтягування в часі конструктивної активності. Проблеми проведення перетворень у компанії зумовлюються тим, що нововведення супроводжуються зламанням звичних і поділюваних співробітниками цінностей, норм і шаблонів дій, а також традиційних способів прийняття рішень.

Причини опору змінам.

1. Недостатня впевненість у необхідності змін. Якщо люди не проінформовані належним чином про майбутні зміни та їх мету, то вони будуть розглядати поточну ситуацію як задовільну, а всі спроби щонебудь змінити – як марні й такі, що порушують порядок речей.

2. Неприйняття змін, що нав'язують. Людей обурюють зміни, нав'язані їм, і відсутність можливості виразити свою думку із цього приводу.

3. Неприйняття несподіванок. Людям не подобається перебувати в омані про зміни, що готуються. Будь-які організаційні зміни зустрінуть активний супротив, якщо вони виявляються несподіваними.

4. Страх перед невідомістю. Люди не люблять жити в умовах невизначеності й вони можуть віддати перевагу недосконалому сьогоденню невідомому й невизначеному майбутньому.

5. Небажання вживати непопулярних заходів. Керівники часто намагаються уникнути неприємної необхідності вживати непопулярних заходів, навіть якщо вони усвідомлюють, що не зможуть ухилитися від цієї необхідності вічно.

6. Острах невдач і невідповідності вимогам. Більшість людей часто не впевнені, у тому, що зможуть пристосуватися до нових умов й утримати результати своєї діяльності. Деякі сумніваються в своїй безпеці й у тім, що зможуть засвоїти нові навички.

7. Порушення усталених традицій, звичок і зв'язків. У процесі змін багато стійких й освоєних робочих процедур і звичок застарівають. Це може привести до появи зневіри й розчарування в людей.

8. Відсутність поваги й довіри до організатора змін. Люди з підозрою ставляться до змін, пропонованих керівником, якому вони не

довіряють і якого не поважають.

Проблеми, що виникають у процесі реалізації консультативного проекту, можна умовно розділити на 8 груп:

1. Низький моральний дух проектної команди. Доцільно зміцнювати його «знизу нагору», підвищувати впевненість співробітників у собі, забезпечувати додаткову підтримку.
2. Склад команди. Резерв розвитку (команда реформ) організації – це група співробітників, що забезпечує розробку й впровадження змін аж до низових посад. Склад цієї групи повинен бути підібраний за принципом представленості ключових підрозділів.
3. Нездатність працювати в команді. Ця проблема виникає в разі непогодженості позицій керівників щодо конкретного завдання групи, або в ситуації неконкретності поставленого групі завдання.
4. Неефективність управління великомасштабним проектом. Виходом із цієї ситуації може бути розділ команди на підгрупи, плануючи їхню взаємодію.
5. Міжособистісні конфлікти в групі. Причинами цієї проблеми можуть бути: упевненість членів групи в тім, що саме вони, а не менеджер відповідають за результати роботи групи; участь у проекті співробітників, що мають складні взаємини між собою; нечіткий розподіл керівником групи завдань і відповідальності між членами групи.
6. Вилучення із проекту критично важливих ресурсів. Необхідно чітко представляти можливі погрози й втрати, наполягати на одержанні певних ресурсів.
7. Низькі показники діяльності й відставання від графіка. Ці проблеми проявляються у тому, що неможливо дійти згоди між членами групи, нечітке формулювання завдань групи щодо результату й ресурсів, відсутність повноважень або лідерських якостей у керівника групи, відсутність достатніх технічних і функціональних якостей у членів групи.

Залучення консультантів для супроводу інноваційних проектів дозволить:

- Знизити організаційні й кадрові ризики;
- Чітко розмежувати сфери регулярного й проектного менеджменту;
- Сформувати команду реформ, що володіє необхідними якостями й інструментарієм для досягнення цілей;
- Забезпечити продуктивне й швидке спрацювання команди розробників;
- Навчити команду впровадження перед початком впровадження необхідним комунікативним навичкам й ефективним прийомам навчання (при рішенні завдань масового навчання);
- Побудувати систему оповіщення співробітників і зворотного зв'язку;
- Здійснити моніторинг опору й запропонувати оперативні ходи по його зниженню (спрямування в конструктивне русло).

- Здійснювати супровід команд впровадження.

Таким чином, успішність організаційних змін, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, багато в чому залежить від кадрового складу групи співробітників, що забезпечує розробку й впровадження цих змін аж до низових посад.

Виникнення проблем у процесі виконання проекту є нормальним явищем. Вибір найбільш ефективних методів структуризації й вирішення проблем залежить від безлічі обставин. Успіх забезпечує систематична й організована робота над вирішенням проблем, що виникають.