

УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Гаркавий В.В., к.е.н., доцент

Сиченко М.В., магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Для управлінців, які приходять до компанії, шлях до оздоровлення діяльності може спричинити значні зміни. Відправна точка для підвищення шансів на успіх полягає в систематичному передбаченні та визначенні пріоритетності ризиків, які, швидше за все, перешкоджатимуть здійсненню змін. Емоційні, когнітивні та соціальні ризики можуть бути частково компенсовані за рахунок продуманих зв'язків, перенаправлення індивідуальних та групових проблем або зміни складу працівників. Шанси на успіх можуть бути покращені за рахунок забезпечення достатньої кількості ресурсів, узгодження управління та допомагаючи людям подолати опір змінам.

Потужна емоція, яка може придушувати зміну, - це страх втрати чи невідомості. Наприклад, розглянемо хмарні сховища. Ряд управлінських команд спочатку неохоче розглядають хмару як ресурс, через страх кібербезпеки ризиків та втрати особистих даних. З часом, коли користувачі отримують більше впевненості у провайдерах хмарних послуг, все більше програм та даних 29 переміщуються у хмару. Інший страх змін включає майбутню втрату роботи, особливо з деякими типами ініціатив в галузі зміни. Страх може бути паралізуючим або спричинити активний опір виконання ініціативи зміни.

Деякі зусилля щодо змін можуть вплинути на відносини влади та автономії деяких індивідів в організації. Наприклад, коли фінансовий директор групи вищого рівня прагне більшої прозорості бізнес-підрозділів та їх товарно-матеріальних запасів у процесі роботи, він може розкрити інформацію про те, що різко змінює структуру влади між центром та бізнес-одинацями. Інформація, надана групі фінансового директора може виявити недоліки виконавчого директора бізнесодиниці та підірвати його чи її владу та вплив у загальній групі. Таким чином, надання інформації, яка підриває місцеву автономію та владу, ймовірно, буде зустрічатися із опором. Для того, щоб подолати опір до змін у владі, швидше за все, фінансовий директор повинен буде накопичувати свою власну силу або мати силу виконавчого

директора групи як спонсора змін інформаційних потоків, які змінюють розподіл влади в організації.

Опір може бути також викликаний тим, що коли робочі ролі перетворюються, це призводить до зниження задоволеності роботою або зміни статусу співробітника. Наприклад, багато лідерів намагаються покращити операції та реалізувати економію в їхній діяльності шляхом загальних сервісних рішень. Ці рішення можуть обіцяти кращу спеціалізацію та визначення шляхів розвитку кар'єри. Але переміщення ключових співробітників із кількох місць до централізованого загального центру обслуговування може вести до скорочення витрат, і, як реальний результат - може бути знижений ступінь задоволеності клієнтів та збільшення обороту, нівелюючи економію витрат та інші вигоди. Іноді, коли робочі місця та їх розташування перевизначені, задоволення досвідчених працівників зменшується. Вони можуть мати менше зв'язку зі своїми локальними клієнтами та менше відчуття цінності, яке визначається тим, як ці клієнти оцінюють їхню роботу. Ці зміни можуть спричинити опір змінам або зниження продуктивності, що підриває зусилля щодо впровадження зміни. Ризик несприятливих впливів можна пом'якшити шляхом ретельного розгляду «соціально-технічних систем» компанії. Для того, щоб ефективно керувати змінами, у керівників повинні бути лідери змін, що передбачають наслідки для соціальної задоволеності, яка впливає на роботу, при спробі впровадження зміни та план їхнього пом'якшення.

Інша категорія емоційних та соціальних ризиків виникає від панівної культури в організації. Наприклад, у наших перехідних лабораторіях ми часто чуємо, що деякі конкретні групи не бажають змінюватися через віру, що вони «особливі та відрізняються від інших груп у компанії». У цих випадках переважні переконання повинні бути змінені до того, як змінюється культура, щоб бути в змозі прийняти нові правила, такі як єдина ERP-система або загальних операційних протоколів бізнес-одиниць. Наша попередня стаття про зміну культури визначає способи визначення переважних переконань та деяких заходів щодо зміни культури. Вирішення проблеми емоційних та соціальних ризиків вимагає певного рівня передбачення можливих звичок, страхів, влади, соціального задоволення, а також культурних переконань, які стимулюють опір змінам. Після того, як ці ризики передбачені, вони можуть бути попереджені за допомогою продуманих комунікацій, перепроєктування роботи та дій, щоб заспокоїти реальні страхи та побоювання. Там, де ці

стратегії не працюють – можливо, можна найняти нових співробітників, які підтримують зміни.

Література:

1. Ajit Kambil Изменения: «Колесо Горя» управленческих инициатив.
URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm209.html?print>. (дата звернення 28.06.2022).