

Управління змінами під час застосування проектного підходу при місцевому та регіональному розвитку

О.О. Копитько, к.т.н.

*Дніпропетровській регіональний інститут державного управління
Національна академія державного управління при Президентіві України
49044 Україна, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29*

В сучасних умовах ефективність та результативність реалізації проектів місцевого та регіонального розвитку значною мірою залежить від використання при плануванні й управлінні цими проектами наборів правил, цінностей, умінь, інструментів і практик, заснованих на принципі змін і невизначеності. Оскільки такі проекти існують у динамічному оточенні, якому властиві раптові зміни й майже повна невизначеність, вимоги до проектів постійно змінюються у відповідь на внутрішні й зовнішні фактори, такі як ринкові зміни, нові технології, зміни потреб громади, зміни в законодавстві й загальній економіко-політичній ситуації. Зміни є не просто нормою, вони становлять суть проектів. Бюрократія, чіткі правила й механістичний підхід, характерні для традиційних проектів, незастосовні до сучасних проектів, де невизначеність, імпровізація й спонтанність витісняють передбачуваність, команди й контроль.

Сучасне управління проектами засновано на положенні про те, що саме люди є запорукою успіху: думки, емоції й міжособистісні контакти є основою творчості. Штамп традиційного управління – робота із плану, мінімізація змін, твердий контроль – являють собою чисто адміністративні функції. У світі сучасних проектів, де планування зведене до мінімуму, а зміни постійні й непередбачені, керівник проекту виконує скоріше роль лідера, який дозволяє людям знайти оптимальне рішення й виконувати постійну самокорекцію. У зв'язку з цим необхідно змінювати підхід щодо планування й управління сучасними проектами місцевого та регіонального розвитку на більш гнучкий.

Управління змінами у сфері державного управління та місцевого самоврядування в Україні є предметом наукових досліджень Н. Миронової,

Ю. Шарова та ін. В [1] розглядаються методи реалізації технологій управління змінами та можливості їх використання в процесі здійснення системних перетворень у сфері державного управління. В [2] на підставі аналізу досвіду реформ місцевого планування в розвинених країнах сформульовано «зони уваги», дослідження яких дає підстави для розробки напрямків, принципів та форм побудови ефективної системи впровадження стратегічних змін в українському місцевому самоврядуванні.

Процес управління змінами є окремою областю досліджень з власною проблематикою, в якій виділяють два аспекти: поведінковий, пов'язаний з позиціями, ставленнями, уявленнями, поведінкою людини в організації, тобто з її організаційною ментальністю, і концептуально-технологічний, який визначає модель реакції організації на зміни. Найбільш критичними і важкокерованими є людські аспекти змін, зокрема поведінкові та культурні, з якими пов'язана така особливість управління змінами, як опір змінам. Опір змінам можна вважати природним явищем, яке має єдину основу – побоювання людини перед можливим погіршенням свого стану в організації чи перед необхідністю долати додаткові труднощі. Будь-які нововведення містять певну невизначеність для працівників, тому що пов'язані з можливим переглядом функцій, ролі, статусу, умов роботи, виробничих відносин тощо. Люди, підвладні організаційній інерції, прагнуть до збереження свого статус-кво, що приводить до протидії змінам.

Серед моделей реакції організації на зміни однією з найбільш відомих і прийнятних є тристадійна модель змін («розморожування», перетворення, «заморожування»), яка була запропонована ще наприкінці сорокових років минулого століття у роботах К. Левіна (Lewin). Згідно з нею на першому етапі сприймається сигнал про необхідність певних змін в існуючому стані організації та організується підготовка до них, на етапі перетворення здійснюються власне зміни, а на останньому відбувається закріплення змін формальними та неформальними актами. Відштовхуючись від моделі К. Левіна, запропонували багатофазні моделі змін А. Джадсон (Judson, 1991),

Дж. Коттер (Kotter, 1995), Т. Гальпін (Galpin, 1996), А. Арменакіс (Armenakis, 1999). Внаслідок аналізу праць зазначених авторів можна зробити висновок, що переважна увага приділяється дослідженню поведінки людини під час перетворень, ролі лідера в цьому процесі, технології здійснення змін, яка б полегшувала їх рух через опір людей.

Серед основних шляхів подолання опору змінам можна вважати наявність чіткої програми змін, яка доводить їх необхідність і вигідність, пропагування й забезпечення привабливості концепції змін серед колективу організації, формування команди прихильників змін, системи цільового мотивування й заохочення людей до нововведень, досягнення компромісів з тими провідними працівниками, становище яких втрачає стабільність, визначення їх нових ролей, обнародування покрокових досягнень й інформування організації про кращі проекти та їх команди, створення обстановки терпимості до окремих невдач, розвиток організаційної культури, цінностей, принципів. Основою нормального сприйняття й успішного здійснення змін є постійне навчання й розвиток державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, виховання почуття нового й прагнення до постійного вдосконалення.

Література:

1. Миронова Н.С. Системний підхід до здійснення управлінських перетворень // Актуал. пробл. держ. упр. : Зб. наук. пр. – Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2003 – Вип. 2 (16). – У 2-х ч. – Ч.1. – С. 40 – 43.
2. Шаров Ю. Досвід впровадження стратегічних змін в місцевому самоврядуванні: на що звернути увагу // Актуальні пробл. держ. упр. : Зб. наук. пр. – Д. : ДФ УАДУ, 2000. – Вип. 1 (1). – С. 161 – 169.