

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Н.М. Гуржій

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

**Навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти магістра напрямку
підготовки «Менеджмент»**

**Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № від 2016 р.**

2016

УДК: 005.342(075.8)
ББК: У291:551-21 я73
Г 95

Гуржій Н.М. Управління змінами : навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти магістра напряму підготовки «Менеджмент» / Н.М. Гуржій. – Запоріжжя : ЗНУ, 2016. – 172 с.

У навчальному посібнику розглядаються основні концепції проведення організаційних змін. З позицій системного підходу аналізуються фактори змін і наводяться методики діагностики організаційних проблем. Описуються основні теорії проведення змін і розглядаються методи їх здійснення, зокрема системна стратегія і організаційний розвиток. Значне місце відводиться аналізу людського фактора подолання опору змінам, мотивації персоналу в умовах змін, формування команди змін.

Навчальний посібник передбачає закріплення теоретичних знань у сфері управління організаційними змінами, набуття студентами навичок щодо розробки та впровадження відповідних заходів щодо виявлення необхідності запровадження змін в організаціях та застосування відповідного інструментарію діагностики готовності та спроможності управління змінами в організаціях.

Посібник містить основні теми курсу «Управління змінами», які дозволять студентам опанувати програмний матеріал, включений до двох розділів, тестові завдання для перевірки знань, яких має набути студент після вивчення кожної теми, ситуаційні вправи, термінологічний словник.

Рекомендовано для студентів, слухачів і викладачів управлінських та економічних спеціальностей. Посібник буде корисним і для практиків, які вирішують питання управління змінами.

Рецензент
Відповідальний за випуск

А.С. Чкан
Л.М. Бухарін

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1 «Сутність та етапи процесу управління змінами».....	6
Тема 1 Теоретичні основи управління змінами.....	6
Тема 2 Індивідуальні зміни.....	18
Тема 3 Командні зміни.....	34
Тема 4 Організаційні зміни.....	57
Тема 5 Роль керівництва в управлінні змінами.....	77
Розділ 2 «Механізм реалізації змін»	93
Тема 6 Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.....	93
Тема 7 Структурні зміни.....	108
Тема 8 Управління змінами у стратегічному розвитку організації.....	123
Тема 9 Зміни корпоративної культури.....	136
Тема 10 Зміни на основі інформаційних технологій.....	148
Висновки.....	163
Глосарій	165

ВСТУП

Сьогодні організаційні зміни є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Організації всього світу вступають в еру безпрецедентної мінливості, у якій виживають найсильніші. Уміння змінитися вчасно і належним чином стає одним із визначальних чинників успіху сучасної організації.

Ефективність управління змінами може оцінюватися за низкою параметрів, але на неї завжди впливають термін реагування організації і швидкість проведення змін. Стратегічна гнучкість організації залежить від конкурентоспроможності менеджменту і якості персоналу, а це відкриває широкі можливості для дослідження в галузі управління персоналом: тиск на вище керівництво, формування команди для проведення змін, підвищення сприймання персоналом необхідності змін, мотивація менеджерів, персоналу і керівників проектів змін, подолання опору з боку соціальної системи та ін.

Актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Управління змінами» зумовлені сучасними економічними, соціальними, політичними, правовими та іншими процесами. Навчальна дисципліна спрямована на вивчення теоретичних аспектів управління змінами; набуття практичних навичок з питань управління змінами. Завдання вивчення дисципліни «Управління змінами» полягає в теоретичній і практичній підготовці студентів з основ правильного розуміння закономірностей у цій сфері, суб'єктів господарювання, домогосподарств, застосування цих закономірностей у практиці; з'ясування ролі управління змінами в економічній перебудові суспільства на шляху розвитку ринкової інфраструктури; визначення сукупності заходів щодо забезпечення використання управління змінами як основи економічної політики держави.

З огляду на це дисципліна «Управління змінами» займає особливе місце серед навчальних дисциплін, включених до системи підготовки керівників різного рівня.

«Управління змінами» дозволяє сформувати розуміння основних закономірностей розвитку організації та підходів до проведення організаційних змін, створити основу побудови ефективної системи управління. Це дозволяє керівникам досягати цілей, що стоять перед організацією.

Центральне місце при вивченні цієї дисципліни займають питання закономірностей розвитку організації, принципів управління змінами, моделей організаційних змін, створення розумної організації, організаційної культури та організаційної поведінки, інструментів проведення організаційних змін.

Дотепер створено багато підручників, посібників, підручників та монографій вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячених проблематиці, пов'язаній з управлінням змінами.

У навчально-методичному посібнику з курсу «Управління змінами» розглянуто низку теоретичних і практичних питань, пов'язаних з аспектами організаційних змін, аналізом моделей організаційних змін, аналізом поведінкових реакцій особистості і групи, підвищення ефективності поведінки.

Навчальний посібник включає лекційний матеріал з переліком рекомендованої літератури до кожної теми, питання для самоконтролю та зразки тестових завдань, глосарій.

Навчальний посібник складається з двох розділів, по п'ять тем у кожному.

Навчальний посібник повністю відповідає робочій програмі навчальної дисципліни «Управління змінами» і має на меті сприяти більш повному і якісному засвоєнню студентами матеріалу досліджуваної дисципліни.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1. Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).
2. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харингтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
3. Класифікація видів змін.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії «Управління змінами» відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.
2. Навчитися аналізувати основні терміни і давати визначення основних категорій у сфері управління змінами, визначати причини змін в організації, методи та умови їх успішного проведення.

***Ключові поняття:** управління змінами, концепції управління змінами, організаційна досконалість, процеси, проекти, зміни, знання, ресурси, види змін.*

1. Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок)

Згідно з філософським словником **зміни** – це перетворення на щось інше. Зміни характеризуються напрямом, інтенсивністю, швидкістю і тривалістю. Ще Геракліт називав зміни витлумаченим рухом, універсальною властивістю. Демокрит зводив зміни до з'єднання й роз'єднання незмінних елементарних частинок (атомів). У філософії Платона чуттєві речі перебувають у постійному процесі змін, але їхні прообрази, ідеї залишаються незмінними. Аристотель вказав на відмінності між чотирма типами змін: місця, якості, кількості, субстанції.

Взаємовідносини суспільства і природи полягають у тому, що фактори економічного зростання – трудові ресурси, засоби виробництва і природні ресурси – у комплексі використовуються суспільством для розвитку виробництва.

Питання взаємовідносин суспільства і природи та використання природних ресурсів стають дедалі актуальнішими. І це зрозуміло, бо з розвитком виробництва вилучаються все нові й нові багатства природи, зростає вартість сировини, збільшується кількість відходів, що викидаються в

навколишнє середовище. Однак, і це очевидно, було б неправильно вирішувати проблеми збереження ресурсів і середовища шляхом припинення росту або навіть скорочення обсягів виробництва. Такі припущення суперечать закономірностям розвитку людського суспільства і практично нездійсненні. Взаємодія людини з природою в процесі виробництва та споживання для забезпечення існування людства загалом є об'єктивним явищем. Отже, постають дві взаємопов'язані проблеми: перша – вплив обмеженості природних ресурсів на їх використання і розвиток суспільного виробництва, зростаюче забруднення середовища; друга – необхідність розробки комплексу заходів щодо ліквідації цієї небезпеки для подальшого розвитку суспільства. Природокористування має загальний характер, оскільки будь-який вид діяльності людей викликає зміни природного середовища. Ускладнення взаємозв'язків у природних, виробничих і соціальних системах, зростання пріоритету природогосподарських зв'язків викликають необхідність їх регулювання. Природне середовище — невід'ємна умова життя людини і суспільного виробництва, оскільки воно є необхідним середовищем існування людини і джерелом потрібних їй ресурсів. Природа в широкому розумінні – це весь світ у багатогранності його форм, тобто в цьому сенсі людина є частиною природи, у вузькому розумінні – сукупність натуральних умов існування людського суспільства. Під впливом людини відбуваються величезні зміни природного середовища, із цим пов'язана необхідність його охорони. У ХХ ст. людина проклала нові шляхи переміщення енергії і речовини в географічній оболонці, подекуди значною мірою порушивши екологічну рівновагу. Величезні масштаби змін, що їх вносить сучасна людина в природні умови на Землі, передбачив ще на початку сторіччя видатний учений В.І. Вернадський.

Окрім того, важливо зазначити, що зміни відбуваються і в соціальних, і в економічних системах.

Тривалий час соціологи вивчали переважно незмінні, сталі процеси, сформовані інституції та структури. Сьогодні ж необхідно вивчати нестійкі соціально-політичні стани, різноманітні перехідні процеси, які радикально змінюють спосіб поведінки індивіда, оскільки сучасний світ дедалі частіше характеризується як мінливий.

Соціальні зміни – тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, у результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється різноманітність соціальної реальності.

Соціальна зміна – це перехід соціального суб'єкта з одного стану в інший, істотна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів. Соціальні зміни виявляються у виникненні, деформації та зникненні певних елементів соціальної системи, трансформації її внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Зміни в окремих соціальних структурах становлять зміст їх функціонування, а зміни в соціальній системі взагалі – зміст її розвитку.

Термін «соціальна зміна» увів у науковий обіг 1923 р. американський соціолог У. Огберн у своїй книзі «Соціальна зміна». У вітчизняній соціології це поняття вживалося рідко, поширенішим було поняття «соціальний прогрес».

Відповідно до визначення, поданого в словнику Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, «**змінити**» означає:

- ☑ надати чому-небудь іншого положення, задати чомусь інший напрям або курс;
- ☑ зробити зрушення від однієї позиції до іншої;
- ☑ модифікувати;
- ☑ трансформувати, замінити, перевести в іншу якість.

Соціальні зміни *за розмахом* бувають малі, маргінальні, всеохоплюючі, революційні.

За напрямом змін: занепад, прогрес.

За часовим горизонтом: короткострокові (менше року), середньострокові (1-5 років), довгострокові (більше 5 років).

За рівнем змін: індивід, група, організація, інститут, суспільство.

Слово «**управляти**» визначається як:

- ☑ вміло контролювати або управляти;
- ☑ здійснювати організаторські, адміністративні та контролюючі функції.

Стосовно організацій «зміни» означають впровадження нових методів і технологій, щоб перетворити діяльність організацій відповідно до мінливих вимог ринку або отримати вигоду зі створених можливостей в бізнесі.

«**Управління змінами**» – це структурований процес, завдання якого – запропонувати і впровадити зміни відповідно до технічних і економічних можливостей організації. Процес «управління змінами» повинен бути послідовним і посилюватися або слабшати залежно від потреб і результатів.

Досить часто компанії потрапляють у складні й незвичні для них ситуації. Для того щоб з гідністю вийти з них, компаніям необхідно проявляти гнучкість і вміти впроваджувати інновації. Ми живемо в час великих змін. Те, що було правильним учора, не є слушним сьогодні, а що буде завтра, ніхто не знає. Світ стає все складнішим і вимагає від нас дуже багато. Як можемо ми, як окремі особистості і як організації, приготуватися до невідомого майбутнього? Відповідь полягає у тому, що ми повинні самі створити своє майбутнє. Управляти змінами – означає уповноважити свою організацію загалом і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє.

Зміни – це питання, що торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера й Л.Шлезинжера, більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються також різні.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі «невеликі» зміни, які відбуваються постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації загалом, але вони надзвичайно важливі для

тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

2. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси)

У сучасному світі немає місця для другосортної продукції. Споживачів, безумовно, хвилює якість продукції, яку вони отримують, але не меншою, а часом і більшою мірою вони прагнуть мати справу з компаніями, які виявляють турботу про покупців, швидко реагують на їхні звернення, здатними прислухатися до індивідуальних запитів споживачів і негайно їх задовольняти. Усе сказане означає, що у XXI ст. процвітатимуть тільки ті компанії, які досягли досконалості в усіх аспектах свого бізнесу. Вони повинні не просто виробляти зразкову продукцію, але і завойовувати визнання своєї досконалості з боку сучасного, грамотного споживача.

Джеймс Харінгтон – визнаний світовою спільнотою лідер у галузі практичного застосування сучасних методологій удосконалення бізнес-процесів, экс-президент Американського товариства якості і экс-голова Міжнародної академії якості. Автор 28 книг, у тому числі й бестселера «П'ять стовпів організаційної досконалості».

На думку автора, ефективний механізм забезпечує організаційну досконалість. Під механізмом слід розуміти чинну систему, устрій організації, що визначає порядок і послідовність її діяльності та досягнення результатів. Механізм організаційного розвитку – це система комплексного перетворення компанії, що покращує її діяльність, розширює конкурентні можливості та вдосконалює здатність організації щодо неперервного оновлення. За визначенням Дж. Харінгтона, організаційна досконалість виявляється в синергії ефективних процесів, проектів, раціональних змін знань та ресурсів, що їх забезпечують.

Концепція організаційної досконалості спрямована на безперервні зміни організації, в процесі яких основна увага повинна приділятися узгодженим управлінням п'ятьма ключовими складовими її діяльності. Кожен із стовпів досконалості організації в принципі не становить новизни. Уся справа в обов'язковості одночасного управління всіма п'ятьма складовими.

Отже, п'ятьма стовпами досконалості служать:

- ☑ управління процесами;
- ☑ управління проектами;
- ☑ управління змінами;
- ☑ управління знаннями;
- ☑ управління ресурсами.

Управління процесами

Слід зазначити, що *процеси* – це функція організації, а *проекти* – це засіб, за допомогою якого ці процеси покращуються.

Для будь-якого професіонала в галузі менеджменту в процесному підході до управління немає нічого принципово нового. Концепція процесного підходу лежить в основі всіх відомих методологій вдосконалення організацій. Під *процесом* розуміють певну послідовність дій по перетворенню вхідних даних у вихідні, під час якої створюється додана вартість.

Проста модель процесу має такий вигляд (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Проста модель процесу

Саме цим займаються організації у своїй повсякденній діяльності. Діяльність організації визначається тими процесами, які в ній відбуваються. Для управління процесом мають бути:

- встановлені та погоджені вимоги до характеристик вихідного продукту між розпорядником процесу і споживачами;
- встановлені та погоджені вимоги до характеристик входів процесу між розпорядником процесу і постачальниками;
- визначені параметри процесу, який повинен перетворювати вхідні дані від постачальників у вихідний продукт, що відповідає вимогам споживачів до його характеристик та якості;
- налагоджені зворотні зв'язки між процесом і споживачами, між процесом і постачальниками;
- забезпечене вивчення процесу;
- вбудована система вимірювань параметрів процесу.

Перераховані шість основних умов повинні виконуватися при розробці будь-якого процесу. Разом з тим більшість організацій стикається з проблемою, що полягає в тому, що багато з уживаних у них допоміжних процесів ніколи не створюються заздалегідь. Вони розробляються лише після того, як виникає потреба, причому сутність цих процесів залишається недостатньо дослідженою.

Існують два основні підходи до управління процесами:

- ☑ управління на мікрорівні, що застосовується при управлінні процесами його безпосередніми операторами або в межах одного підрозділу;
- ☑ управління на макрорівні, що застосовується для управління процесами, що охоплюють кілька підрозділів або функціональних служб організації.

Управління проектами

Тільки 26% проектів виявляються успішними; 40% проектів у сфері інформаційних технологій припиняються до завершення або виявляються неефективними.

Виробничі процеси визначають діяльність організацій, а проекти представляють спосіб удосконалення використовуваних ними процесів. При цьому під проектом розуміють «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальної продукції або послуги».

Проекти, що виконуються в більшості організацій, мають критичне значення з точки зору місій, і тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, яке повинно вливатися у створення високоякісної продукції.

Сьогодні рівень управління проектами поступово підвищується навіть у галузях, пов'язаних з інформаційними технологіями, де ще недавно тільки 10 % проектів вдавалося завершити в повному обсязі, у встановлені терміни і без перевитрат бюджету. Організації, що займаються інформаційними системами і встановили для себе стандарти управління проектами, що передбачають, зокрема, створення офісів управління проектами (ОУП), вдалося вдвічі скоротити число випадків дострокового закриття і перевищення бюджетів найважливіших проектів, а також збільшення термінів їх виконання.

Розглянемо основні причини невдач при виконанні проектів.

1. Немоżliвість дотримання графіка виконання проекту у зв'язку з:

- ☒ відхиленнями тривалості робіт від первісних планів;
- ☒ невключенням необхідних робіт у графік;
- ☒ поганим плануванням;
- ☒ затримкою виконання попередніх робіт;
- ☒ змінами змісту проекту.

2. Неналежне використання наявних ресурсів у зв'язку з:

- ☒ відсутністю фахівців потрібної кваліфікації;
- ☒ неправильним розподілом часу;
- ☒ невідповідністю виконавців кваліфікаційним вимогам.

3. Неправильне управління портфелем проектів, що полягає в:

- ☒ неправильному відборі проектів у портфель;
- ☒ несвоєчасному виявленні ризикованих проектів;
- ☒ недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами.

4. Втрата інтелектуального капіталу та знань, якими володіла компанія у зв'язку з:

- ☒ відсутністю належних засобів збереження і передачі знань;
- ☒ відходом працівників з організації.

Відсутність належної підготовки людей, які мають використовувати результати проекту (керувати змінами).

Управління знаннями

Нині знання більше, ніж будь-коли, виступають головною запорукою успіхів компанії. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають для всіх небачені можливості доступу до інформації, задовольняючи потребу в

знаннях. Якщо раніше були доступні лише кілька джерел інформації, то тепер Інтернет дозволяє звертатися до сотень, якщо не тисяч джерел, тому, щоб не пропустити щось дуже важливе, потрібно ретельно досліджувати всю доступну інформацію. Людина зараз настільки перевантажена різноманітною інформацією, що їй часто не вистачає часу належно її аналізувати. Проблема посилюється тим, що значна частина знань, якими володіють організації, дотепер не має документального відображення, залишаючись особистим досвідом людей, які виконують певну роботу. Ці знання виявляються втраченими для організації, коли їх зберігач з тих чи інших причин залишає компанію. Ось чому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсівати непотрібну інформацію, а також зберігати і накопичувати ті знання, які необхідні для подальшої роботи. Враховуючи, що обсяги інформації, що зберігається в головах людей, в їхніх письмових столах і в персональних комп'ютерах, практично нескінченні, система управління повинна бути сконцентрована навколо базових для компанії знань і навичок.

Управління ресурсами

Ніщо не може бути зроблено без наявності відповідних ресурсів. Ресурси – всьому голова. Якщо ресурсів недостатньо, то будь-які дії закінчуються невдачею. Якщо ж занадто багато, то непродуктивне їх витрачання знижує конкурентоспроможність організації. Багато організацій помилково зводять свої уявлення про ресурси, якими вони володіють, тільки до людських і фінансових. Безумовно, останні теж важливі, але вони представляють лише малу частину тих ресурсів, якими зобов'язана управляти організація.

До ресурсів відносяться акціонери, менеджери, рядові співробітники, грошові кошти, постачальники, майно, рада директорів, партнери та союзники, об'єкти нерухомості, знання, споживачі, патенти, інвестори, доброзичливе ставлення до компанії, будівельні матеріали. Якщо врахувати кількість і різноманітність ресурсів, якими володіє організація, стає очевидним, що управління ними становить одне з найбільш складних і важливих завдань.

3. Класифікація видів змін

Існує безліч видів змін (перетворень), властивих кожному управлінню.

Процесні зміни включають такі нововведення:

1) у процесах взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співробітництва, вибір партнерів тощо);

2) у процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні перетворення);

3) у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність та ін.);

4) технологічні – в процесах виробництва продукту, послуги та ін;

5) організаційні – у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп тощо. *Процесні* перетворення орієнтовані на економію всіх видів витрат, часу, підвищення якості роботи. У цьому випадку вони можуть бути безпосереднім

джерелом додаткового прибутку. Особливість процесних перетворень – короткостроковість їх окупності, доступність у проектуванні та реалізації.

Продуктові перетворення – це вибір і освоєння нових видів продуктів і послуг. Звичайно, для цього необхідно розробити нові технології або придбати будь-які нові технічні рішення і права на їх реалізацію – шляхом покупки винаходу, або запрошення на роботу нових працівників, здатних розробити нові технології, або своїми силами.

При розробці продуктових перетворень завжди виникає необхідність вибору таких перетворень, які виявляться найбільш прийнятними в конкретних умовах функціонування підприємства, його положення на ринку, конкурентоспроможності та ресурсоемності.

Діапазон вибору нових товарів і послуг визначається такими видами продуктових перетворень:

☒ товари і послуги не нові для підприємства, але нові для ринку, на якому працює підприємство;

☒ товари і послуги не нові для підприємства, але вироблені для нового ринку, на якому буде працювати підприємство;

☒ товари та послуги нові для підприємства, але не нові для ринку і тому вимагають від підприємства освоєння ринку;

☒ товари та послуги нові і для підприємства, і для ринку і вимагають освоєння не лише виробництва, а й створення ринку.

Класифікація продуктових інновацій можлива і за критеріями новизни для підприємства і ринку, і за іншими критеріями.

За життєвим циклом продукту або послуги можна виділити такі продуктові перетворення:

☒ з тривалим життєвим циклом;

☒ з коротким життєвим циклом;

☒ перетворення в продуктах і послугах, що вимагають значного науково-технічного доробку;

☒ капіталомісткі;

☒ некапіталомісткі;

☒ з коротким терміном окупності;

☒ з тривалим терміном окупності.

Такі види перетворень, як правило, поєднуються, що відіграє важливу роль в різних управлінських ситуаціях.

Ресурсні перетворення – це реконструкції основних факторів функціонування підприємства:

☒ реорганізація підприємства в різних факторах його функціонування - управління, організація виробництва, робота з персоналом та ін;

☒ перерозподіл або реструктуризація матеріальних і нематеріальних ресурсів;

☒ перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень менеджерів різного рівня, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління.

Ресурсні перетворення безпосередньо не приносять додаткових

прибутків, але є необхідною умовою реалізації всіх перетворювальних проектів продуктового типу, всіх перетворень по збільшенню продажів і зниження собівартості.

У той самий час ресурсні перетворення, як і решта, потребують певних витрат, відбуваються іноді дуже болісно в соціально-психологічному відношенні і повільно окупаються. Вони характеризують стратегічний аспект управління змінами.

Різні види перетворень залежно від їхньої окупності та доступності щодо стартових інвестицій можна ранжувати так: найбільш доступні і оперативні – процесні нововведення; продуктові перетворення є середньостроковими і середньокапіталоємні, а ресурсні – самими довгостроковими й дорогими. Це розташування перетворень залишається таким самим, якщо ранжувати їх залежно від імовірності ризиків.

Тестові завдання

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:

- а) перетворення організації між двома моментами часу;
- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) послідовність подій, які призвели до змістовної зміни організації;
- г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елементу протягом певного часу.

2. Що взагалі слід розуміти під організаційною зміною:

- а) зміну організаційної структури і технології;
- б) зміну технології, повноважень, правил і стратегії;
- в) зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо;
- г) зміну кадрів і стратегії?

3. До чого призводять зміни, які здійснюються в організації:

- а) до збільшення обсягів виробництва та прибутків;
- б) до нововведень;
- в) до удосконалення методів керівництва;
- г) до економії всіх видів ресурсів.

4. У яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»:

- а) для визначення зовнішніх змін;
- б) для визначення внутрішніх змін;
- в) для визначення програм реорганізації і перебудови;
- г) усі відповіді правильні.

5. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на таких рівнях:

- а) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому, методичному;
- б) філософському, загальнонауковому, приватнонауковому;
- в) загальнонауковому, приватнонауковому, методичному;
- г) філософському, загальнонауковому, методичному.

6. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:

- а) процесний і системний;
- б) процесно-системний;
- в) системно-процесний;
- г) усі відповіді правильні.

7. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

- а) визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників у процесі трансформації;
- б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
- г) правильні відповіді «а» і «в».

8. Залежно від вікових властивостей психіки особи визначають стадії дорослості:

- а) юність, молодість, повний розквіт, зрілість, старість;
- б) юність, молодість, ранній розквіт, повна зрілість;
- в) юність, молодість, розквіт, зрілість, похилий вік, старість;
- г) юність, молодість, повний розквіт, повна зрілість, старість.

9. Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17-23 роки)?

- а) неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;
- б) поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
- в) велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
- г) почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

10. Визначте дії керівника змін при управлінні особистостями на стадії зрілості «розквіт 30-40 років»

- а) створення умов для спеціалізації у вибраній професії, придбання майстерності або усвідомленої зміни сфери діяльності;
- б) позитивно змінити соціальне оточення кожної особистості, змінити її статус і сферу реалізації можливостей;
- в) продовжити професійну активність підлеглих на основі змін сфер їхньої діяльності, пропозиції виконувати висококваліфіковану роботу, створення умов для самореалізації;
- г) створювати умови для наставництва, консультанства, залучення до прийняття управлінських рішень.

11. Процес спонукання себе та інших до досягнення відповідних цілей називається:

- а) сприйняттям; б) установкою; в) мотивацією; г) комунікацією.

12. Сприйняття особою спонукання до дій?

- а) мотив; б) потреба; в) мотивація; г) сприйняття.

Питання для самоконтролю

1. Які основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном?
2. У чому полягає зміст змін?

3. Чим обумовлені серйозні системні структурні зміни сучасних підприємств ?
4. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст кожного з понять: «управління змінами», «менеджмент змін».
5. Якими можуть бути цілі управління змінами?
6. Назвіть основні компоненти процесу управління змінами на підприємствах.
7. Які сучасні явища диктують необхідність комплексних змін у економічній діяльності підприємств?
8. Дослідження таких вчених-економістів складають підґрунтя світового досвіду щодо необхідності проведення змін на підприємствах?
9. Обґрунтуйте необхідність комплексних змін у діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.
10. У чому полягає структурний підхід до управління змінами на підприємствах, наведіть приклади.

Ситуаційні вправи:

1. Визначити основні види змін, що проводились в умовах досліджуваного підприємства протягом останніх трьох років.
2. Провести дослідження готовності підприємства до змін. Розробити систему мотивації персоналу підприємства з метою ефективної реалізації змін.
3. Запропонувати можливі варіанти зміни ОСУ досліджуваного підприємства відповідно до визначених змін.
4. Розробити модель оцінки персоналу підприємства стосовно готовності до змін.
5. Визначити та охарактеризувати методи управління змінами, що використовувались та використовуються на підприємстві. Оцінити їх з точки зору ефективності. Запропонувати шляхи підвищення їх ефективності.
6. Визначити та охарактеризувати основні етапи організаційного розвитку досліджуваного підприємства.
7. Розробити систему стратегічних змін досліджуваного підприємства.
8. Визначити тип організації, де ви працюєте / яка знайома вам і ідентифікувати наявні зміни в ній за різними ознаками класифікації.
9. Дослідити, чи визначені зміни спрямовані на досягнення цілей індивідів , окремих груп або організації в цілому?
10. Визначити: який зв'язок розмірів організації (робітником якої ви є, або будь якої іншої) з етапами її розвитку в рамках моделі Грейнера.
11. Визначити: наскільки велике значення експерименту в різних моделях організаційних змін (для організації, робітником якої ви є, або будь якої іншої).
12. Ви директор підприємства (туристичного, страхової компанії, банку, торговельного). Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за наступними напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямом: аспект фінансової діяльності, аспект відносин з споживачами, аспект внутрішніх бізнес-процесів, аспект навчання та розвитку).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление изменениями / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2011. — 224 с.
2. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. — М. : Рид Групп, 2011. — 208 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарика, 2010. — 320 с.
4. Грибик І.І. Управління змінами / І.І. Грибик, Й.С. Ситник, Н.В. Смолінська. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. — 180 с.
5. Дубицкий Л. Г. Создание организационного совершенства// Компетентность. — 2008. —№7.— С. 32–40.
6. Киржнер Л. А. Менеджмент: учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. — Х. : Изд. КНТ, 2006.— 688 с.
7. Коттер Д. Наш айсберг тает. Как добиться результатов в условиях изменений / Дж. Коттер / Пер. с англ. М. Поповой, А. Кушниренко. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. — 128 с.
8. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової— К. : Либідь, 2003. — 448 с.
9. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.
10. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. — М.: Рид.Групп, 2011. — 208 с.

ТЕМА 2

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

ПЛАН

1. Навчання та зміни. Особистість та зміни.
2. Поняття «компетентність». Види компетентностей.
3. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.
4. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-динамічний підходи до змін.
5. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
6. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо ознак «організації, яка навчається», та п'яти характеристик «організації, яка навчається».
2. Розумітися щодо теорій навчання.
3. Отримати навички щодо розмежування підходів до змін: біхевіористського, когнітивного, психодинамічного, гуманістично-динамічного.

Ключові поняття: концепція «організації яка навчається» за П. Сенге, індивідуальне та організаційне навчання, спіраль створення знання, модель Д. Колба (цикли навчання Д. Колба), таксономія В. Блума.

1. Навчання та зміни. Особистість та зміни

Зміни в професійному житті відбуваються постійно, отже, менеджерам систематично потрібно вчитися й перенавчатися самим і навчати своїх підлеглих. Навички тренера сьогодні необхідні не тільки корпоративним фахівцям з навчання, але й усім керівникам, особливо в тих організаціях, де акцент робиться на розвиткові співробітників, на процесі активних змін.

Поняття «**освіта дорослих**» охоплює комплекс безперервних процесів навчання. За її допомогою дорослі люди розвивають свої здібності, збагачуються знаннями, удосконалюють професійні кваліфікації або ж застосовують їх у новому напрямку.

Під **професійним навчанням** маються на увазі будь-які систематичні дії, виконувані людьми, що закінчили початковий цикл безперервної освіти, з метою зміни своїх знань, навичок, оцінок та розвитку відносин з оточуючими, для того щоб адекватно виконувати професійні завдання. Процес освіти повинен тривати протягом усього життя, у такому випадку людина не відстане від технічних і соціальних змін, зможе підготувати себе до змін у житті, повністю реалізувати потенціал своєї особистості.

Відмінності дорослих учнів від учнів-дітей поступово усвідомлювалися наукою. У педагогіці з'явився навіть особливий розділ дидактики, що отримав назву *андрагогіка*. Була запропонована й андрагогічна модель організації навчання, в рамках якої саме той, хто навчається, несе відповідальність за

визначення галузі навчання, вибір методів, планування термінів, а також за оцінку результатів. Він виступає основною «рушійною силою» навчання, в той самий час як викладач відіграє роль координатора процесу, «архітектора», що створює нові форми, методи та можливості.

Останнім часом все більшою популярністю користуються ті, що довели свою ефективність, саме *активні методи навчання персоналу*: презентації, семінари, ділові та рольові ігри, бізнес-тренінги, кейси, дискусії в малих групах, моделювання та виконання проєктів, навчання дією і т. д. У чому ж полягає відмінність бізнес-освіти від традиційного академічного навчання?

Фахівці описали цілу низку принципових відмінностей:

1. Традиційна система навчання зосереджена на передачі учневі набору знань, тоді як бізнес-освіта орієнтована на розкриття перед слухачем додаткових практичних можливостей в результаті освоєння нових умінь і навичок.

2. Традиційна система навчання дає учневі засоби для впорядкування вже існуючих фактів, освоєння раніше створених методів, вона скоріше звернена в минуле. А бізнес-освіта орієнтована на вирішення актуальних практичних проблем, досягнення конкретних результатів «тут і зараз», освоєння нових методів, тобто орієнтовано в основному на майбутнє.

3. У традиційному навчанні основну роль грає лекційна форма подачі матеріалу, при якій учень пасивно сприймає інформацію, а в бізнес-освіті застосовуються активні методи навчання, людина бере участь в отриманні нових знань, формуванні нових умінь і навичок.

4. У рамках традиційного навчання вчитель виступає носієм знань, його завдання – передати учневі накопичену людством мудрість. У бізнес-освіті викладач є скоріше помічником, його завдання – організувати навчальний процес так, щоб слухачі ставали не тільки співучасниками, а й співавторами процесу власного навчання.

5. У традиційному навчанні функції «контролера» виконує викладач, в той час як у бізнес-освіті саме навчається є тим суб'єктом, який контролює ступінь досягнення поставлених цілей.

6. Для традиційної системи навчання характерні «розмиті», віддалені цілі – освоєння, формування, вивчення, навчання «про запас». А для бізнес-освіти характерні попередня оцінка потреб в навчанні, орієнтація на формування конкретних умінь і навичок, необхідних для виконання чітко поставлених завдань. Саме в цьому – запорука його ефективності.

2. Поняття «компетентність». Види компетентностей

Останнім часом відбувається переорієнтація оцінки результатів навчання з понять «підготовленість», «вченість», «загальна культура», «вихованість», на поняття «компетенція», «компетентність», «психологічна культура суб'єктів освітнього процесу в процесі їх взаємодії». У роботі Дж. Равена «Компетентність у сучасному суспільстві», що вийшла друком у Лондоні в 1984 р., дається розгорнуте тлумачення компетентності [3]: «це таке явище, яке

«складається з великої кількості компонентів, багато яких є відносно незалежними один від одного, деякі компоненти відносяться скоріше до когнітивної сфери, а решта – до емоційної, ці компоненти можуть заміняти одна одну як ефективна поведінка». Отже, компетентність – інтегральна характеристика особистості, яка визначає її здатність вирішувати проблеми та типові завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності на основі використання знань, навчального й життєвого досвіду та відповідно до засвоєної системи цінностей. У науковій літературі подаються різні тлумачення цього терміна. Слід зазначити, що при цьому поняття «компетенція» та «компетентність» не ототожнюються, і це цілком слушно, адже, на нашу думку, компетентність більш широке поняття. **Компетентність** визначаємо як володіння відповідними компетенціями. На підставі аналізу вітчизняних наукових джерел щодо сутності понять “компетенція” й “компетентність” ми дійшли висновку, що в сучасній педагогіці їхнє визначення неоднозначне: окремі науковці ототожнюють ці поняття.

Зокрема, В. Нагаєв визначає **компетентність** як «здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує активне використання навчальних досягнень у нових ситуаціях, спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу», В. Афанасьєв визначає **компетентність** як «сукупність функцій, прав і відповідальності фахівця». Дж. Равен у своїй праці «Компетентність в сучасному суспільстві. Вияв, розвиток і реалізація» наводить список 37 видів компетентностей, серед яких є такі: тенденція до більш ясного розуміння цінностей і установок по відношенню до конкретної цілі; залучення емоцій до процесу діяльності, пошук та використання зворотного зв'язку; упевненість в собі; самоконтроль; самостійність мислення, оригінальність; критичне мислення, готовність вирішувати складні питання.

Виділяють такі **види компетентності**:

1) *функціональна* (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати;

2) *інтелектуальна компетентність*: виражається в здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) *ситуативна компетентність* – означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) *часова компетентність*: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

5) *соціальна компетентність*: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати ставлення до них, вести бесіду і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування по вертикалі «керівник – підлеглий», і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

3. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блума

У світлі проблем навчання дорослих людей особливої популярності набула циклічна чотириступінчаста емпірична модель процесу навчання і засвоєння людиною нової інформації, запропонована Девідом А. Колбом і його колегами з Case Western Reserve University.

Дослідники виявили, що люди навчаються одним із чотирьох способів:

1) через досвід; 2) через спостереження і рефлексію; 3) за допомогою абстрактної концептуалізації; 4) шляхом активного експериментування – віддаючи одному перевагу перед іншими. Згідно з уявленнями Д. Колба навчання складається з повторюваних етапів «виконання» і «мислення». Це означає, що неможливо ефективно навчитися чогось, просто читаючи про цей предмет, вивчаючи теорію або слухаючи лекції. Однак не може бути ефективним і навчання, під час якого нові дії виконуються бездумно, без аналізу та підведення підсумків.

Стадії моделі (або циклу) Колба можуть бути представлені таким чином (рис. 2.1):

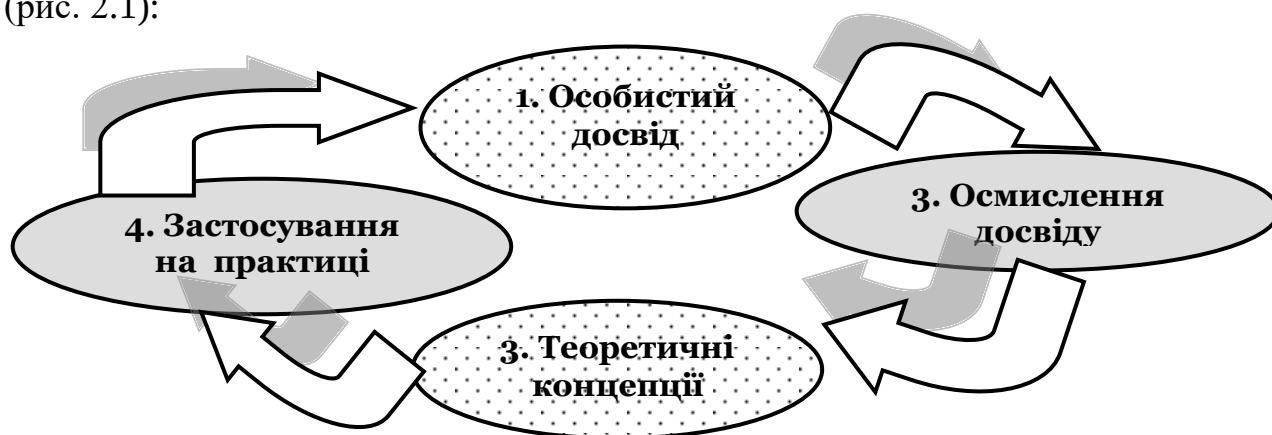


Рис. 2.1 Цикл навчання Д. Колба

Відправним моментом природного навчання є набуття конкретного досвіду, який дає матеріал для рефлексивного спостереження. Узагальнивши нові дані і інтегрувавши їх у систему наявних знань, людина приходить до абстрактних уявлень і понять (відсторонених від безпосереднього досвіду).

Закладені в моделі навчання **Д. Колба** ідеї про зв'язок осмислення досвіду, аналізу нагальних проблем, засвоєння теорії та її перевірки практикою отримали широке практичне застосування. Виявилось, що люди віддають перевагу поведінці, що відповідає якійсь одній із стадій циклу: практичним діям або теоретизуванню (причому це стосується і студентів, і самих викладачів або тренерів).

Розвиваючи ідеї **Д. Колба**, англійські психологи **П. Хоней** і **А. Мамфорд** описали різні стилі навчання, а також розробили тест для виявлення найкращого стилю навчання. Як правило, у загальному циклі емпіричного навчання люди починають навчання з уподобаного ними стилю.

Таксономія — вчення про принципи та практику класифікації та систематизації. Терміни «таксономія» і «систематика» нерідко

використовують як синоніми, але в строгому сенсі таксономія є лише частиною систематики.

Термін «таксономія» був запропонований у 1813 році *Огюстеном Декандолем*, що займався класифікацією рослин, і спочатку застосовувався тільки в біології. Пізніше цей термін почав використовуватися на позначення загальної теорії класифікації і систематизації складних систем і в біології, і в інших галузях знань — у лінгвістиці, географії, геології.

Таксономія Блума – таксономія педагогічних цілей у пізнавальній сфері, запропонована в 1956 році американським психологом Бенджаміном Блумом.

Рівні навчальних цілей та конкретні дії учнів, що свідчать про досягнення такого рівня, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1

Рівні навчальних цілей та конкретні дії учнів, що свідчать про досягнення такого рівня

Рівні навчальних цілей	Конкретні дії учнів, що свідчать про досягнення даного рівня
Знання. Ця категорія означає запам'ятовування та відтворення вивченого матеріалу – від конкретних фактів до цілісної теорії. Розуміння. Показником розуміння може бути перетворення матеріалу	Сприймає терміни, конкретні факти, методи й процедури, основні поняття, правила й принципи – пояснює факти, правила, принципи; – перетворює словесний матеріал у математичні вирази; – попередньо описує майбутні наслідки, що впливають із даних, які є наявними.
Застосування. Ця категорія означає вміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях.	– застосовує закони, теорії в конкретних практичних ситуаціях; – використовує поняття й принципи в нових ситуаціях.
Аналіз. Ця категорія означає вміння розбити матеріал на складові так, щоб чітко було видно структуру.	– виокремлює частини цілого; – виявляє взаємозв'язки між ними; – визначає принципи організації цілого; – помічає помилки й упущення в логіці розмірковувань; – наводить відмінності між фактами й наслідками; – оцінює значущість даних.
Синтез. Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб отримати ціле, що володіє новизною.	– пише твори, виступи, доповіді, реферати; – пропонує план проведення експерименту чи інших дій; – складає схеми задачі.
Оцінка. Ця категорія означає вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу.	– оцінює логіку побудови письмового тексту; – оцінює відповідність висновків даних, що маються; – оцінює значущість того чи іншого продукту діяльності.

4. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-динамічний підходи до змін

При зміні індивідуальності змінюється й оточення, а відтак і світ. Все нове, що несе людина із своїми індивідуальними змінами, відображається у змінах (можливостей досягнень) організації. Як тільки в окремої людини з'являється стимул зробити щось нове, починає змінюватися світ.

Існують чотири філософські школи стосовно індивідуальних змін:

1. При біхевіористичному підході йдеться про зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання. Використовується аналіз поведінки і стратегії винагороди.

2. За когнітивного підходу результати досягаються через позитивне ставлення. Застосовуються техніки постановки мети і навчання

3. Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли остання переживає занадто хворобливі зміни;

4. Гуманістична психологія ґрунтується на вірі в розвиток і зростання, максималізацію потенціалу. Акцент робиться на здоровому розвитку, автентичних відносинах і здоровій організації.

Для наочності наведемо схему чотирьох підходів до змін: біхевіористичного, когнітивного, психодинамічного і гуманістично-психологічного (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чотири підходи до індивідуальних змін

Біхевіористичний підхід	Когнітивний підхід
Зміна поведінки	Досягнення результату
Психодинамічний підхід	Гуманістично-психологічний підхід
Зміна у внутрішньому світі	Потенціал отримання максимальної користі

Біхевіористичний підхід, як і припускає його назва, полягає в зміні однієї людини іншими за допомогою заохочень і покарань для досягнення певних результатів.

Якщо результати не досягнуті, аналіз поведінки індивідуума допоможе розуміти, що зроблено не так. Щоб добитися потрібної поведінки, необхідно заохочувати людину діяти відповідно і перешкоджати іншій поведінці. Згідно з біхевіористичним підходом увагу треба приділяти поведінці персоналу і керівництва. Мета — зміна поведінки. Поліпшення процесів, відносин або залучення людей до постановки цілі зовсім не обов'язкові, нікому не цікаво, як на зміни реагують конкретні індивідууми.

Якщо Ви підходите до змін з погляду біхевіоризму, то, швидше за все, застосуєте теорію Х. Мак-Грегора: єдиний спосіб мотивувати і згуртувати робітників — це використовувати як заохочення, так і покарання. Ви витрачуватимете немало зусиль і часу, щоб виробити правильну стратегію

заохочень і чітко прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей.

Біхевіористичний підхід передбачає зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання для досягнення бажаних результатів.

Якщо результат не досягнутий, потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Потрібно використовувати аналіз поведінки і стратегію винагород в поєднанні з управлінням діяльністю, з'ясовувати як можна змінити поведінку людини. Досить часто через заохочення можна досягнути швидкого результату, але цей підхід має недоліки: увага приділяється лише зміні поведінки без залучення працівника до зміни цілей та процесів, не враховується те, як на зміни реагує конкретний індивідуум, а також можливе звикання до заохочень.

Використовуючи біхевіористичний підхід при трансформації поведінки необхідно визначити моделі поведінки, які впливають на діяльність людини, оцінити дані моделі та з'ясувати як часто вони використовуються, виявити складові частини поведінки, розробити стратегії підкріплення, враховуючи необхідність використання фінансового, не фінансового, а також соціального підкріплення.

Фахівців же з когнітивної психології більше цікавила здатність людини вирішувати проблеми. Вони вивчали мозкові процеси, які не враховуються біхевіористами.

Когнітивна теорія заснована на припущенні, що емоції і проблеми є результатом способу нашого мислення. Люди реагують на ситуацію у певний спосіб, залежно від того, як вони її оцінюють. Змінивши своє мислення можна змінити свою реакцію.

При **когнітивному підході** результати досягаються через позитивне ставлення шляхом застосування техніки постановки цілей і навчання. Менеджер повинен застосовувати стратегії, що пов'язують корпоративні цілі і мотиви з індивідуальними. Як додаткова стратегія застосовується тренування в процесі змін для подолання перешкод і опору.

Сутність підходу зводиться до розвитку позитивного мислення, постановки цілей і детального вивчення обмежувальних переконань. Якщо змінити процес мислення у людини, то можна змінити і її реакцію. В даному аспекті заслуговує на увагу використання в менеджменті основних положень та висновків раціонально-емоційної та когнітивної терапії (Альберт Елліс та Аарон Бек), а також теорії системи переконань (Рокич). Цей підхід передбачає новий погляд на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, що вона себе обмежує, дотримуючись застарілого способу мислення, а потім змінити його на новий. Менеджерам необхідно з працівниками працювати в такому порядку: поставити цілі, досягти результатів, логічно їх обмірковувати. При постановці цілей необхідно пам'ятати, що чим яснішою є ціль, тим ймовірніше її досягнути. Бачення цілі дозволяє покращати результати діяльності.

У когнітивного підходу є недолік: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив.

Психодинамічний підхід передбачає розуміння і звернення до

внутрішнього світу людини. Пропонується адаптувати стиль управління до емоційного стану тих, хто реалізує зміни, тобто з людьми поводяться як з професіоналами і ведуть з ними серйозні розмови. Цей підхід дозволяє менеджерам дізнатись про думки і почуття співробітників, а опрацювання цих почуттів вивільняє енергію для сприяння змінам.

Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, які стикаються з реакцією персоналу на зміни. Для цього необхідно з'ясувати моделі, що пояснюють реакцію та поведінку людей. До моделей, які пояснюють реакцію та поведінку людей при змінах, слід віднести модель Кублер-Росс, криву змін Адамса, Хейеса і Хопсона, модель Вірджинії Сатир та модель Дж. Вайнберга. Кублер-Росс зазначала, що при зіткненні із зовнішніми змінами, зокрема з фатальними, людина проходить певних п'ять стадій примирення: заперечення, гнів, торг, депресія і прийняття. При подальших дослідженнях Адамс, Хейес і Хопсон трансформували цю модель до не фатальних змін, додавши ще декілька стадій: експериментування, відкриття, інтеграція. Модель Вірджинії Сатир містить не лише стадії пристосування до змін, але й два ключових моменти, які сприяють переходам індивідуума на нові рівні сприйняття – це «чужорідний елемент» (призводить до хаосу, викликаного необхідністю зміни старого статус-кво) та «трансформаційна ідея» (дозволяє здійснити інтеграцію зі змінами і досягти нового статус-кво). Модель Дж. Вайнберга значно розширює модель В. Сатир, показуючи переломні моменти, що стримують або пришвидшують процес змін. Ці моделі пояснюють не лише початкову реакцію людей на зміни та адаптацію до змін, але й особливості пристосування до змін, зокрема через введення трансформаційної ідеї та здійснення процесу інтеграції, що може значно полегшити управлінське втручання менеджерам.

Гуманістично-психологічний підхід базується на вірі в розвиток і зростання. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і на здоровій організації. Гуманістичний підхід базується на психодинамічному твердженні, що люди здатна реагувати на зміни, але їм необхідні відповідні структури і стратегії. Середовище, в якому людина може зростати і розвиватися, створюється завдяки здоровому рівню відкритого спілкування, позитивному ставленню до індивідуума, позитивному ставленню до внеску індивідуума в роботу організації. Основні положення гуманістичної психології: важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом; важливість відповідальності за становище, що склалося; важливість людини як єдиного цілого (соціальний і культурний контексти). Головна ціль гуманістичної психології – допомогти людині примиритися з собою.

Одним із фундаторів гуманістичної психології є американський дослідник К.Роджерс (1902-1990). Основним положенням його теорії є самооцінка, уявлення людини про себе, «Я-концепція», що породжується у взаємодії з іншими людьми. Але формування самооцінки не проходить без конфліктів, вона часто не збігається з оцінкою людини оточуючими, і виникає дилема — чи прийняти чийось оцінку, чи залишитися зі своєю. Здатність до гнучкої самооцінки, уміння завдяки досвіду переоцінити систему цінностей, що виникла раніше, — усе це визначається К.Роджерсом як важлива умова

психічної цілісності особистості та її психічного здоров'я в різних життєвих ситуаціях. Він виділив три основні умови успіху: щирість та узгодженість, безумовне позитивне ставлення, розуміння і співпереживання. Завдяки К. Роджерсу явище самосвідомості та самооцінки, їх функції в поведінці та розвитку суб'єкта стали важливим предметом подальших психологічних досліджень інших представники гуманістичного напрямку психології США — Г. Олпорта (1887-1967) та А. Маслоу (1907-1970), теорія яких є своєрідною альтернативою біхевіоризму і психоаналізу, які заперечували творчість, любов, альтруїзм та інші людські цінності.

Центральним поняттям гуманістичної психології є самоактуалізація.

Особистість, що самоактуалізується, не досконала, вона може переживати і негативні відчуття. Самоактуалізація — не відхід від проблеми, а рух від проблем уявних і простих до проблем реальних і складних.

Рівня самоактуалізації досягають не всі особистості. Характеристиками особистості, яка досягла рівня самоактуалізації, є невимушеність у поведінці, ділова спрямованість, вибірковість, глибина та демократичність у стосунках, незалежність, вияви творчості тощо.

5. Заходи перед початком та після ініціювання змін

Курт Левін якось написав, що коли хтось насправді хоче зрозуміти, як працює організація, він має спробувати її змінити. У спробі такої зміни одним із перших кроків вивчення організаційного довкілля (внутрішнього та зовнішнього) є процес встановлення цілі.

Допоки не буде проведено відносно точних серйозних спостережень щодо цілі, менеджер не зможе обрати правильної стратегії, а це вплине і на результат роботи. За недостатнього та невідповідного встановлення цілі може нічого не вийти, або ж виникнуть непередбачені наслідки (наприклад, проблеми в наборі до школи, протест батьків). Визначаючи джерела змін, потрібно враховувати:

(1) *завдання*, наприклад, модифікація цілей, тобто перенесення уваги з індивідуальної на традиційну форму навчання;

(2) *структура*, наприклад, децентралізація, розподіл на частини, працівники, канали комунікації, або визначення ролей;

(3) *технологія*, наприклад, впровадження комп'ютеризованого викладання, нова система оцінювання;

(4) *люди*, зміна в поєднанні та співвідношенні працівників, за якої мають змогу виявитися нові навички, цінності, мотивація.

Ці чотири джерела змін взаємозалежні — зміна в одному з них стає причиною зміни в інших.

Разом із джерелом зміни потрібно розглянути й *рівень*, на якому мають відбуватися зміни в організаційному довкіллі.

Вілфред Бравн виокремлює в організації чотири рівні (три з них не є офіційно визнаними):

1. *Офіційно заманіфестована організація*. Це рівень графіків та

планів, які представляють *офіційну структуру* (з позиції керівництва) у зовнішньому світі.

2. *Гіпотетична організація*. Це рівень, на якому відкривається реальний стан роботи організації. Наприклад, більшість працівників може вважати, що плани та графіки є не зовсім правильними і не дуже точними. Їм здається, що керівник освітою шкільного округу має набагато більший, ніж в інших округах, контроль над усіма членами ради школи.

3. *Реальна організація*. Реальна робота організації може виявитися лише після систематичного дослідження того, як насправді діє організація. Наприклад, під час такого дослідження може виявитись, що насправді системою керує не управління освіти, а профспілки, оскільки всі рішення управління — наче запобіжна реакція на можливі вимоги профспілок.

4. *Потрібна організація*. Вимоги до організації, які висуває сфера її діяльності. У певному значенні — це ідеальний тип організації, який представляє шлях найефективнішого та найдієвішого ведення її діяльності. У реальному світі ми не маємо таких організацій. Вони є лише моделями, дуже корисним порівнянням для реальних організацій.

У встановленні цілей потрібно не лише визначити *джерело* зміни, а й *рівень* її проведення. Разом із джерелом та рівнем роботи організації важливо зазначити і важливість потенціалу, який містять будь-які зміни.

Потенціал стосується можливостей конкретної ситуації щодо проведення змін. Потенціал дуже обмежується, якщо зміна проходить лише на рівні переопишування планів, які ні в кого не викликають довіри. Обмеженими будуть потенційні можливості, якщо зміна є простим додаванням кількох курсів до навчальної програми. Якщо ж така зміна вимагатиме від усіх учителів перейти на групове викладання, обов'язково виникне високий рівень потенційних можливостей для проведення змін.

Потенційні можливості залежать від рівня залучених для проведення певної зміни ресурсів, часу, енергії, влади та бажання. Визначаючи цілі для зміни, потрібно визначити відповідність між рівнем зміни та доступними силами і ресурсами.

На думку Гецельса, можна виокремити три типи змін відповідно до основного поштовху: примусові, нашвидкуруч та суттєві зміни.

Примусові зміни є наслідком тиску зовнішнього довкілля, на які організація має відреагувати. Механізмом зміни в такому випадку буде *пристосування*.

Наступна категорія — *зміни нашвидкоруч*; механізм дії — *реакція*. У разі зовнішнього тиску на організацію, усередині системи може виникнути протидія до проведення змін.

Третя категорія — *суттєві зміни*; механізм зміни — *волютаризм*. Це не пристосування до зовнішнього тиску, і не реакція на внутрішню протидію, джерело цієї зміни — у волі, уяві людей, які намагаються себе реалізувати. Як наслідок маємо реальну позицію, відповідь та чітке усвідомлення, що проблему потрібно визнавати якнайприроднішим та творчим шляхом.

Сили, які вповільнюють або ж блокують процес проведення змін, є

важливим елементом організаційного довкілля. Їх потрібно визначити, зрозуміти та врахувати у визначенні цілі та доборі стратегії для проведення змін.

6. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін

Термін «організації, що навчаються», що широко розповсюдився в Європі і США в 1990-і рр., у нас став відомий недавно. Одна з відомих у нас концепцій «Організації, що навчається», належить американцеві П. Сенге. Інша, «європейська», розроблена кількома авторами: Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджем.

Організація, що навчається, — це не нова модель побудови і розвитку компанії, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воедино.

Концепція П. Сенге базується на п'яти «уміннях організації».

Перше «уміння» — майстерність у вдосконаленні особистості. Хоча в бізнес приходять енергійні люди, мало хто з них довго залишається «на підйомі». Більшість починають берегти сили і вже до 30-40 років втрачають відданість справі, відчуття особистої значущості і натхнення. Проте лише небагато компаній заохочують своїх співробітників в русі вперед, останні в результаті мають невикористані ресурси.

Друге «уміння» — це інтелектуальні моделі. Моделі як стереотипи відносно різних управлінських ситуацій так само вкорінені в нас, як і суто побутові. Саме тому багато хороших управлінських ідей так і залишаються не втіленими в життя.

Третє «уміння» — це загальне бачення. Багато керівників не надають значення тому, що їх особисте бачення розвитку організації не зрозуміле і не поділяється всіма співробітниками. На думку П. Сенге, завдяки загальному баченню люди вчаться не тому, що їм так веліли, а тому, що їм цього хочеться.

Четверте «уміння» — це групове навчання. Проте в цьому випадку йдеться не тільки про тренінги або семінари, але і про вільний обмін думками в групах — діалог. П. Сенге вважає, що саме діалог між співробітниками приводить до таких прозрінь, які можуть бути абсолютно недоступними для кожного окремо.

П'яте «уміння» — це системне мислення. Без цієї дисципліни решта умінь залишається розрізненими прийомами, модною новинкою науки управління. При цьому життєво важливо, щоб усі п'ять «умінь» розвивалися не окремо, а системно.

Організація, що навчається, припускає, що навчання — не просто накопичення знань, а осмислений розвиток умінь їх використовувати. Є багато думок щодо властивостей, якими повинна володіти організація, щоб вважатися такою, що «навчається». Автори «європейської» концепції дають 11 характеристик організації, що навчається.

1. Підхід до навчання, до вироблення стратегії. Стратегія і політика

компанії розглядаються як безперервні процеси. Бізнес-плани постійно змінюються, удосконалюючись з урахуванням виникаючих чинників.

2. «Партисипативна» політика управління. Працівники організації беруть участь у виробленні стратегії і політики компанії. Політика організації відображає цінності всього колективу, а не тільки її топ-менеджмента.

3. Інформаційна відвертість. Інформація більшою мірою використовується для розуміння, в цілях ухвалення правильних рішень, а не як підстава для винагороди або покарання.

4. Облік і контроль діяльності організації. Системи обліку, бюджетування і аналізу будуються так, щоб вони були корисними в процесі навчання і вдосконалення людей. Фінансові системи будуються так, щоб кожен працівник відчував відповідальність за ті ресурси, які є в його розпорядженні.

5. Внутрішній обмін послугами. Кожен підрозділ і поставляє, і споживає послуги. Підрозділи, відділи, секції мають реальні можливості для того, щоб діяти на свій розсуд.

6. Гнучкі механізми винагороди. Поняття «винагорода» розуміється ширшим, ніж оплата праці. Усі працівники залучені до процесу визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди — внесок працівника в загальні результати діяльності організації.

7. Структура, що надає працівникам можливості. Підрозділи та інші «межі» елементів організації розглядаються швидше як тимчасова структура, яку при необхідності можна змінити. Посади і ролі в організації розподілені так, що створюються умови для експериментів і зростання. Організація має зведення регламентів і процедур, хоча вони і не мають визначального значення і завжди можуть бути змінені після відповідного обговорення.

8. Постійне «сканування» навколишнього середовища. До обов'язків кожного працівника входить збір інформації для організації про те, що робиться за її межами. На кожних зборах працівників розглядаються події, що відбуваються в її бізнес-оточенні.

9. Спільні проекти організації і пов'язаних груп. Організація вибудовує партнерські відносини з постачальниками і споживачами послуг. Організація виступає ініціатором в здійсненні сумісних проектів із споживачами, постачальниками, не упускаючи можливості сумісного навчання.

10. Клімат, що сприяє навчанню. Головний принцип роботи для кожного працівника організації - завжди прагнути до вивчення і вдосконалення того, що робиш. Кожен працівник має право на помилку. Працівники мають у своєму розпорядженні час, щоб обговорювати і аналізувати практику, вчитися на власному досвіді.

11. Постійний саморозвиток кожного співробітника. На кожного працівника виділяється певний бюджет для його саморозвитку; він самостійно обирає необхідні теми. В організації заохочується вміння брати на себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника - центральна ланка планування його кар'єри.

Хоча з першої публікації концептуальної роботи П. Сенге «П'ятий

елемент», пройшло вже більше 20-ти років, серед учених, як і раніше немає єдиної думки щодо того, що вкладати в це поняття.

Найбільш поширені визначення самонавчальної організації наведено нижче (таблиця. 2.2)

Таблиця 2.2

Підходи до визначення самонавчальної організації

Автор	Визначення самонавчальної організації
1. П. Сенге	Самонавчальна організація – це група співробітників, що постійно розвивають свої здібності створювати те, що вони хочуть створювати. Самонавчальна організація – це організація, в якій не можна не вчитися, тому що навчання вплетене в повсякденні операції. У сучасних умовах швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною утримуваною конкурентною перевагою.
2. Т. Бойдел, Н. Діксон і П. Сендж	Самонавчальна організація – це організація, в якій відбувається не просто накопичення знань, а осмислений розвиток умінь їх використовувати.
3. А. Лузін	Самонавчальна організація – це організація, здатна повсякденно набувати знань зі всіх можливих джерел, переробляти і переводити їх у дію. Самонавчальна організація – це не нова модель побудови і розвитку підприємства, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених в єдине.

Спираючись на досвід провідних підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на «модних» курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримає можливість утілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Практикою організацій, що самонавчаються вже напрацьовані певні принципи, сутність яких зводиться до такого:

- навчатися швидше, ніж конкуренти;
- навчатися всередині організації (один у одного, у робочих груп);
- навчатися за межами організації (у постачальників і споживачів).

Тестові завдання

1. На яке питання відповідає біхевіористичний підхід до змін?

- а) Як досягнути бажаного результату ?
- б) Як можна змінити поведінку людей ?
- в) Як можна змінити мислення людей ?
- г) Як зміниться психологія людини в результаті змін ?

2. У чому полягає зміст когнітивного підходу до змін?

- а) наявність визначених цілей та досягнення бажаних результатів;

- б) Як можна змінити поведінку людей;
- в) Зміна психології людини;
- г) Розвиток відчуття відповідальності.

3. Основні ознаки самонавчальної організації або «5 дисциплін», які були сформовані П.Сенге – це:

- а) формування загального бачення;
- б) індивідуальна майстерність, інтелектуальні (ментальні) моделі;
- в) навчання команди, системне мислення;
- г) всі відповіді вірні.

4. Таксономія Блума – це:

- а) таксономія педагогічних цілей у пізнавальній сфері, запропонована в 1956 році американським психологом Бенджаміном Блумом;
- б) емпірична модель процесу навчання і засвоєння людиною нової інформації Б. Блумом;
- в) класифікація рослин, що застосовується тільки в біології, запропонована Б. Блумом.

5. Сформулював психологічні особливості людей, що виступають передумовами успішного навчання:

- а) англійський психолог К. Роджерс;
- б) американський психолог, засновник гуманістичної психології;
- в) Курт Левін, ідеї якого справили величезний вплив на американську соціальну психологію;
- г) У. Біон – відомий представник британської школи психоаналізу.

6. Компетеність – це:

- а) висока підготовленість, необхідна для виконання завдань професійної діяльності;
- б) інтегральна характеристика особистості, яка визначає її здатність вирішувати проблеми та типові завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності на основі використання знань, навчального й життєвого досвіду та відповідно до засвоєної системи цінностей;
- в) здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння та знань при вирішенні завдань професійного роду діяльності;
- г) особлива властивість людей систематично, ефективно й надійно виконувати складну (професійну) діяльність у найрізноманітніших умовах.

7. Соціальна компетентність – це:

- а) уміння діяти відповідно до ситуації та здатність швидко приймати рішення;
- б) здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- в) наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати стосунки, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди тощо;
- г) особистісна здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань.

8. У світлі проблем навчання дорослих людей особливої популярності набула циклічна чотириступінчаста емпірична модель процесу навчання і засвоєння людиною нової інформації, запропонована:

- а) Девідом А. Колбом; в) Огюстеном Декандоля;
б) Бенджаміном Блумом; г) Абрахамом Маслоу.

9. Стадії моделі (або циклу) Д. А. Колба включають:

- а) устрій, порядок, закон;
б) принципи, методи, форми, закономірності, процеси;
в) отримання безпосереднього досвіду; спостереження, в ході якого навчається обмірковує те, що він тільки що дізнався; осмислення нових знань, їх теоретичне узагальнення; експериментальна перевірка нових знань і самостійне застосування їх на практиці;
г) психологічна готовність і сприйнятливість; факти і дані перетворюються в інформацію; обробка інформації; інформація перетворюється на досвід і розуміння; момент «освячення», коли досвід і розуміння перетворюються в знання; застосування знань; зворотній зв'язок: подальші роздуми і удосконалення.

Питання для самоконтролю

1. Які погляди мають сучасні науковці щодо класифікації та особливостей управлінських змін з точки зору системного підходу.
2. На яких рівнях проводять управління змінами на підприємствах; надайте їх порівняльну характеристику.
3. Поясніть, які зміни індивідуальної поведінки робітників складають основу планових організаційних змін на підприємствах.
4. Назвіть, як може застосовуватися модель теорії емпіричного навчання Колба.
2. Які моделі характеризують психодинамічний підхід до змін? У чому їх сутність?
3. Охарактеризуйте гуманістично-психологічний підхід до змін. Наведіть приклади його застосування.
4. Які підходи до навчання, на Ваш погляд, потрібно використовувати при навчанні дорослих?

Ситуаційні вправи:

1. Необхідно розробити проект змін, що включає в себе наступні етапи:
 - Опис ситуації, що призвела до необхідності змін;
 - Діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів);
 - Планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проектом);
 - Застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувані методи подолання змін на етапі розморожування; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташмена).
2. Провести аналіз поля сил за моделлю К.Левіна та побудувати картографію оточення відомої вам регіональної компанії.

3. Відомо, що, згідно І. Нонака і Х. Такеучи, існують чотири способи трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- (1) соціалізація - з неформалізованого - в неформалізоване;
- (2) екстерналізація - з неформалізованого в формалізоване;
- (3) комбінація - з формалізованого в формалізоване;
- (4) інтерналізація - з формалізованого в неформалізоване.

Завдання. Вивчіть зміст та особливості всіх способів створення організаційного знання і приведіть по 2-3 приклади трансформації формалізованого і неформалізованого знання в будь-якій успішній сучасній організації: (1) соціалізація; (2) екстерналізація; (3) комбінація; (4) інтерналізація.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

- 1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2010. – 320 с.
- 2. Рудков В.А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рудков, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
- 3. Киржнер Л. А. Менеджмент: учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – Х. : Издательство КНТ, 2006.– 688 с.
- 3. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової– К. : Либідь, 2003 – 448 с. 43.
- 4. Особенности обучения взрослых. По материалам HR Лиги сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com.ua/>.
- 5. Основные тенденции, которые навсегда изменят корпоративное обучение. По материалам management.com.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/?lang=rus>.

ТЕМА 3 КОМАНДНІ ЗМІНИ

План

1. Поняття групи та переформування в команду.
2. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
3. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Б. Такманом.
4. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
5. Типологія учасників команди за Белбіном.
6. Пастки Біона.
7. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
8. Розроблення цілей роботи організації.
9. Вивчення бажаних стандартів поведінки.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо команди в управлінні змінами.
2. Навчитися аналізувати стадії розвитку команд.
3. Отримати навички проведення оцінки стану організації та розробки цілей.
4. Засвоїти основні способи адаптації команди до організаційних змін.

Ключові поняття: група, команда, типи корпоративних команд, індивід, динаміка команди, адаптація команди до організаційних змін, стадії розвитку команд, етапи змін команд за Такманом, зміст методики оцінювання учасників команди за Белбіном, пастки Біона, стандарти поведінки команди, стандарти поведінки організації.

1. Поняття групи та переформування в команду

На певних етапах розвитку особистості однією з провідних потреб була приналежність до групи. У той самий час у процесі розвитку групової згуртованості група має конфлікт з індивідуальністю, виступаючи для неї гальмівним моментом у розвитку.

Вивчаючи питання про роль групи в розвитку особистості, важливо підкреслити, що на певних етапах група є необхідною умовою розвитку особистості. А. Маслоу й низка інших авторів підкреслюють, що в підлітковому і юнацькому віці потреба в приналежності до групи – одна з провідних у розвитку особистості.

Люди, як правило, входять до складу різних соціальних груп, людина, скажімо, одночасно може займатися туристичною діяльністю, бути членом спортивного клубу, виконувати суспільні функції, брати участь у політичному житті й при цьому ще виконувати функції матері або батька сімейства. У кожній із груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій ролі,

якої, за розрахунками інших членів групи, він буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від нього певної поведінки.

Людина може бути одночасно членом декількох груп, і ступінь її участі в групі різна. Це властивість групи підпорядковувати собі особистість, «поглинати» її, підкреслював відомий польський дослідник Я. Щепанський. Він вважав, що такі групи, як ордени, деякі політичні групи, військові тощо, майже цілком поглинають особистість членів, залишаючи їм дуже малу особисту сферу, або підпорядковують собі також і їхній ролі, виконувані в інших групах. Але найчастіше приналежність до групи охоплює тільки деякі риси особистості, і тільки певний обсяг всієї життєвої активності людини розтрачується в рамках однієї групи.

Група становить відносно стійку сукупність людей, пов'язаних системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Обов'язковими елементами будь-якої групи є цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність.

Можна виділити кілька основних ознак соціальної групи. *Перша ознака* – наявність інтегральних психологічних характеристик, що включають громадську думку, психологічний клімат, групові норми, групові інтереси, установки, які формуються в міру розвитку групи. Інтегральні характеристики зумовлюються особливим станом, який виникає при взаємодії людей. Одностайність членів групи значною мірою визначається громадською думкою.

Друга ознака соціальної групи – наявність властивостей групи як єдиного цілого. Соціальна група має композицію і структуру, групові процеси, групові норми та санкції, соціальний контроль.

Третьою ознакою соціальної групи виступає здатність людей до узгоджених дій. Це основна ознака, оскільки саме єдність забезпечує необхідну спільність дій членів групи. Ступінь узгодженості дій залежить від рівня розвитку групи, соціальної ситуації, лідера групи.

Ще *одна ознака* групи – усвідомлення людьми приналежності до групи, яке лежить в основі самовизначення особистості.

Важливою ознакою групи є наявність групового тиску, який змушує людину будувати свою поведінку відповідно до очікувань оточуючих. Результатом такого тиску може бути конформізм – усвідомлена зовнішня згода з думкою групи при внутрішніх розбіжностях з нею.

За кількістю осіб виділяють великі, малі та мікрогрупи.

Мікрогрупи включають в себе три або дві людини. Незважаючи на малу кількість членів, ці групи все-таки мають певні характеристики соціальної групи. У них переважають неформальні відносини.

Мала група – основне соціальне середовище людини. У ній особисто знають один одного. Усі найважливіші соціальні групи в житті людини – *малі групи*. Малу групу часто позначають як первинну. Вона найбільшою мірою впливає на потреби, соціальну активність та психологічний стан людини.

Однією з найважливіших підстав для класифікації груп виступає характер організації, що регулює взаємодію членів групи. У цій підставі виділяються

реальні контактні групи: номінальна, асоціація, кооперація, корпорація, колектив.

Номінальні групи (конгломерати) – це неорганізовані або випадково організовані групи. Сюди відносяться: глядачі в театрі і кіно, випадкові члени екскурсійних груп і т. д. Об'єднання в групи добровільне, тимчасове і визначається схожістю інтересів.

Асоціація – група, в якій взаємини опосередковуються тільки особисто значимими цілями (група друзів, приятелів).

Кооперація – група, що відрізняється реально і успішно діючою організаційною структурою, високим рівнем групової підготовленості та співробітництва. Міжособистісні стосунки і спілкування в ній мають суто діловий характер, підпорядкований досягненню високого результату у виконанні конкретного завдання в тому чи іншому виді діяльності.

Корпорація – це група, об'єднана тільки внутрішніми цілями, що не виходять за її рамки. У цьому випадку в групі з'являється корпоративний дух, який виявляється в протиставленні групи решті груп, у прагненні здійснювати свої групові цілі.

2. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних завдань. Використання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їхню безпосередню участь у самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу й взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всесвітній розвиток і використання індивідуального й групового потенціалу.

Першим прикладом управління, заснованим на командному менеджменті, є так звані «гуртки якості», що з'явилися в 60-рр. в Японії й набули поширення в 70-х і 80-х рр. минулого століття в багатьох провідних країнах.

Гурток якості – група людей (від 3 до 12 осіб), що функціонує на робочому місці, основним завданням якої є пошук, вивчення і вирішення завдань по якості та постійне навчання якості. При організації виробництва японські менеджери дійшли розуміння того, що якість кінцевого продукту і загальний результат діяльності фірми здебільшого залежить від діяльності робочих груп, тобто людей, що працюють на одній ділянці (наприклад, в одному цеху). Тому необхідно досягти такої організації, при якій робоча група добре розуміла б виробничі завдання і методи їх виконання, свідомо і творчо ставилася до своєї роботи, полегшувала взаємодію, підвищувала індивідуальну активність і працездатність своїх членів і діяла як єдине ціле.

Можна з упевненістю сказати, що швидке посилення позицій Японії на світовому ринку в частині підвищення конкурентоспроможності японських

товарів значною мірою досягнуте за рахунок активного використання «гуртків якості».

Паралельно з розвитком «гуртків якості» на підприємствах багатьох великих промислових фірм стали виникати **цільові групи**, до завдань яких входила підготовка управлінських рішень для нижчого рівня керівників.

Потреба у створенні таких цільових груп пояснюється тим, що на нижньому рівні управління виробництвом виявляється об'єктивна необхідність в мобілізації творчої активності робітників і фахівців на виявлення можливостей підвищення продуктивності праці, економії матеріалів і поліпшення якості виробничих операцій. Працюючи в тісному повсякденному контакті з технологами, робітники нерідко висувають цінні раціоналізаторські пропозиції, особливо якщо це підкріплюється відповідною матеріальною винагородою.

В умовах науково-технічної революції виникла необхідність у створенні в рамках великих промислових фірм **комплексних цільових груп** за участю учених. На групи покладається відповідальність за підготовку особливо складних управлінських рішень, пов'язаних із прискоренням технічного розвитку фірми. Такій комплексній цільовій групі доручається всебічне опрацювання питання про можливість, наприклад, кардинального підвищення продуктивності праці за рахунок переходу до широкого використання лазерного, плазмового, порошкового та інших видів новітніх технологічних процесів.

До комплексної групи зазвичай включають провідного вченого в галузі розвитку технології, що працює в науково-дослідній організації або університеті, двох провідних учених або інженерів, що працюють в цій галузі і займаються вивченням можливостей практичного використання цієї технології, на підприємствах галузі, і двох провідних інженерів заводу. Очолює групу зазвичай заводський керівник, що виявляє особливу зацікавленість в переході до нового технологічного процесу.

Новаторські цільові групи почали виникати на великих машинобудівних підприємствах у результаті пошуку нових високодинамічних організаційних форм управління, що дозволяють розкривати додаткові можливості підвищення ефективності виробництва. Новаторські цільові групи дають можливість кардинально підвищити якість продукції, що випускається. Це може сприяти технічній перебудові виробництва, що забезпечує одночасне значне підвищення продуктивності праці і зниження витрат виробництва.

Цільові групи активно увійшли до практики роботи великих промислових фірм завдяки своїй простоті й легкості формування. Вони є найдоступнішими для розуміння найпростішими організаційними формами управління, і в той самий час вони дозволяють легко долати виникаючі між функціональними підрозділами міжвідомчі бар'єри. Ці цільові групи, по суті, і є прообразом різних форм колективного управління, таких як команди.

Під **командною формою** організації робіт, в загальному випадку, розуміють об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою вирішення поставленого завдання більш

оперативно, ефективно і якісно, ніж при традиційній організації робіт. При цьому поставлене завдання може мати різний часовий характер залежно від специфіки і умов основної сфери діяльності корпорації, фірми, підприємства, установи.

Команда – це автономний самокерований колектив професіоналів, який поділяє цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнюючі навички; приймає на себе відповідальність за кінцеві результати, здатний змінювати функціонально рольову співвіднесеність; має взаємовідзначаючи приналежність до певного соціуму.

Перерахуємо **основні принципи роботи команди**, які складають основу командоутворення.

Добровільність входження в команду. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності її розуміння всіх умов її діяльності.

Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

Колективна відповідальність. Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.

Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Усі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда загалом працювала ефективно, і «втрачать», якщо команда не досягла результату.

Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат. Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів у члени команди. Як гідним стимулом можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

Автономність самоврядування команди. Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.

Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Такий принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини. Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Єдиної класифікації команд немає, та, напевно, і не може бути, проте можна виділити кілька критеріїв, які характеризують команди:

- організація і форма внутрішнього управління,
- сфера діяльності;
- географічне місцезнаходження;

– взаємостосунки з навколишнім середовищем і т. п.

Найтрадиційнішою, з погляду організації і форми внутрішнього управління, є *команда, керована менеджером*. У командах, керованих менеджером, менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи.

У *самокерованій* або *саморегулюючій команді* менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшої популярності і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. На рис. 3.1 подано варіант організації праці в таких командах.

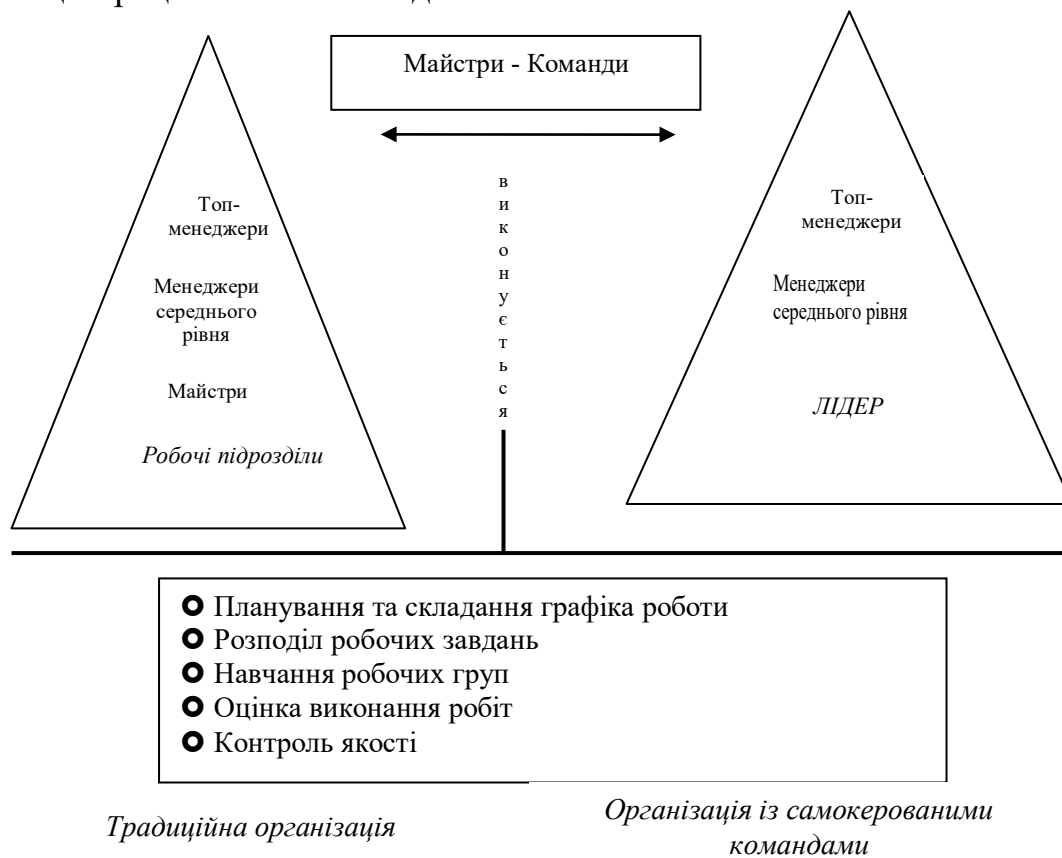


Рис. 3.1 Організація праці в самокерованих командах

Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваним начальниками. Відмінність самокерованих команд від більш традиційних груп полягає в тому, що член команди приймає на себе обов'язки, зазвичай виконувані менеджерами або начальниками нижчої ланки.

Цілеспрямовані або *самопроектовані команди* самі визначають свої завдання й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність до цілей і мотивацію, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх

професіоналів.

Самоорганізуючі команди відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. У багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів.

Якщо розглядати класифікацію команд з позицій діяльності, можна виділити такі типи команд:

☒ виробничі; ☒ інтелектуальні.

У *виробничих командах* постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт характером забезпечення і формою оплати. У виробничій сфері високий відсоток тимчасових, а то й разових команд, що зумовлюється локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань. Так, після завершення крупного будівництва багато будівельних бригад припиняють своє існування.

Для *інтелектуальних команд* постановка завдань, таких як розробка стратегії розвитку фірми, пошук раціональних проектних рішень, розробка обґрунтувань нового законопроекту і т. п., часом можуть бути визначені лише в загальних рисах, із вказівкою необхідних якостей і параметрів. Терміни виконання призначаються приблизно з проміжними контрольними перевірками. Наведемо декілька прикладів інтелектуальних команд: різні наукові школи, підбір прем'єр-міністром команди політиків-однодумців, команда однодумців-менеджерів виконавчого директора фірми або група однодумців засновників малої інжинірингової фірми в будь-якій сфері.

Аж до останнього часу командна робота теоретично і практично обмежувалася ситуаціями, коли працівники могли спілкуватися один з одним безпосередньо, віч-на-віч. Інформаційні технології, виходячи за межі простору і часу, пропонують членам команд можливість брати участь в роботі незалежно від тимчасових і просторових перешкод. Із цих позицій з'явилися такі типи команд:

☒ віртуальні; ☒ транснаціональні.

Віртуальні команди – групи, створені для виконання завдань, при вирішенні яких необов'язкова фізична присутність в одному і тому ж місці, а також в один і той самий час. Віртуальні команди тісно співпрацюють одна з одною, незважаючи на те, що вони можуть бути відокремлені сотнями кілометрів або навіть континентами. Віртуальні команди добре працюють у глобальних компаніях, але можуть бути корисними і для невеликих компаній, які функціонують на базі одного офісу, особливо в ситуаціях, коли люди, що ухвалюють рішення, часто виїжджають на робочі майданчики або у відрядження. Вони можуть бути або короточасними або постійними, такими як, наприклад, операційні команди, які управляють своїми компаніями віртуально.

Транснаціональна команда – це робоча група, що складається з людей різних національностей, чия діяльність охоплює безліч країн: транснаціональні

команди успішно долають культурні, географічні й управлінські бар'єри. Робота в команді в глобальному масштабі може бути найкращою перепусткою до того, щоб стати дійсно транснаціональною. Подібно решті типів команд, транснаціональні команди з'являються двома основними шляхами: знизу вгору або згори донизу. Більшість транснаціональних команд формується згори, як це відбувається у випадках команд, керованих менеджером, або самокерованих команд. Транснаціональні команди відрізняються від решти складністю своєї роботи і складом, що об'єднує різні культури. Вони працюють над дуже складними проектами, й істотно впливають на завдання компанії. Обов'язок транснаціональних команд – майстерно розбиратися в безліччі питань, пов'язаних із культурними відмінностями. Сформовані одного разу транснаціональні команди можуть бути використані для вирішення низки різних завдань.

Враховуючи характер взаємостосунків команди і навколишнього середовища, можна виділити типи команд: ізолюючі; інформуючі; маркетингові; вивчаючі.

Ізолюючі команди здебільшого відособлюються від навколишнього середовища. Це може бути свідомим вибором керівника або лідера. Керівники часто хочуть ізолювати свої команди з причин безпеки або інтелектуальних причин. Ізолюючі команди не тільки повинні ізолювати себе від решти членів компанії, щоб зосередитися на роботі, але їм потрібно ізолювати себе від сторонніх, які через стратегічні причини прагнуть взяти їх секрети (ноу-хау).

Інформуючі команди зосереджені на своїх внутрішніх процесах і лише інформують інших про те, що вони роблять. Частіше за все інформуюча команда має мало зовнішніх контактів: вона ухвалює внутрішні рішення про те, як обслуговувати своїх споживачів. До переваг роботи інформуючих команд можна віднести здійснення контролю негативної інформації, а також недороге розповсюдження інформації. У той самий час команда може не уміти укладати угоди з покупцем.

Маркетингові команди зосереджені на тому, щоб за допомогою реклами, просування і лобіювання примусити людей, що знаходяться за її межами, укласти угоди. Тут не мається на увазі під маркетинговою командою традиційний функціональний підрозділ. Вони відрізняються від інформуючих команд тим, що активно будують своє спілкування так, щоб задовольнити потреби, що відчуються, інтереси і цілі організації. Якщо скористатися аналогією, то інформуючі команди схожі на газетний репортаж, а маркетингові команди – на рекламу. До недоліків маркетингових команд слід віднести високі витрати, а також те, що вони можуть в окремих випадках не зуміти задовольнити реальні потреби замовника.

Вивчаючі команди прагнуть тримати руку на пульсі організації, своїх клієнтів і споживачів. Команди зосереджені на діагностиці потреб покупців, експериментуванні з рішеннями, ревізії своїх знань, ініціації програм і зборі даних. При цьому потенційний покупець максимально задоволений, оскільки розуміються вимоги людей із сторони. Зворотним боком таких команд є те, що вони можуть втратити дуже багато часу і ресурсів, проводячи обстеження

клієнтів і споживачів замість того, щоб займатися поточним заданням. У цьому значенні вивчаюча команда дійсно є різновидом цільових груп.

Представлені чотири «чисті» зразки команд існують досить рідко. Взаємостосунки команди з навколишнім середовищем зазнають еволюційних змін — іноді завдяки безпосередньому втручанню керівництва, але частіше через організаційні норми, культури і обмеження, що накладаються ситуацією.

Найбільш поширеними командами є групи, створені для реалізації якогось проекту з членів, що належать до різних підрозділів компанії, услід за якими йдуть команди, залучені до основної діяльності підприємства, сервісні і маркетингові команди.

3. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Такманом

Сучасний світ вимагає від організацій високого рівня командної взаємодії, оскільки максимально ефективного використання ресурсів уже недостатньо. Компанії вимагають, щоб люди робили більше з меншими витратами. І командна синергія – це єдиний спосіб досягнення успіху. Найбільш продуктивні команди показові тим, що мають високий рівень взаємодії завдяки тому, що сповідують спільні цінності і сфокусовані на досконалості.

Дуже часто люди працюють разом багато років, не обговорюючи фундаментальні цінності організації лише через те, що мають різне розуміння спільних понять, які вони використовують щодня.

Методологія Grid забезпечує структуровану систему для оцінки таких нематеріальних активів організації, як поведінка людей і командна взаємодія. Кожен етап діяльності команди вимірюється, тому учасники можуть об'єктивно порівнювати поставлені цілі з результатами і таким чином вдосконалювати процес взаємодії.

Конструктивна критика стає найціннішою навичкою для розуміння того, наскільки ефективно люди працюють разом. Учасники починають розуміти, як динаміка командної роботи впливає на особистісну та командну ефективність.

Методологія Grid застосовується на всіх рівнях організації й на різних етапах її розвитку. На індивідуальному рівні учасники розвивають лідерські навички і вміння працювати в команді. Після цього учасники можуть застосовувати набуті навички у своєму робочому середовищі, розвиваючи і зміцнюючи особисту відданість справам організації.

Методологія Grid дає можливість кількісно оцінити такий аспект людського фактора, як командна взаємодія, для досягнення ефективних результатів. Щоб зрозуміти, як індивідуальна поведінка впливає на досягнення цілої команди, ми повинні спочатку зрозуміти динаміку спільної роботи. Кожна командна робота включає в себе взаємодію трьох основних складових (рис 3.2.):



Рис. 3.2 Динаміка командної роботи: 3 R

- ☑ **R1 Resources (ресурси)** – людські ресурси (освіта, професійна підготовка, досвід, навички, ентузіазм і впевненість у собі), а також матеріальні ресурси (бюджет, час, капітал, виробничі потужності й обладнання).
- ☑ **R2 Relationships (взаємовідносини)** – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1.
- ☑ **R3 Results (результати)** – результати діяльності, які можна побачити, відчувати чи виміряти. Включає багато різних показників, таких як прибуток, плинність кадрів, збільшення чи зменшення капіталу тощо.

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси у матеріальні результати. І саме методологія Grid досліджує шляхи спільної взаємодії на цьому етапі, який є визначальним для ефективних результатів, незалежно від якості і кількості ресурсів на початку на етапі R1.

Так само, як принципи математики допомагають виміряти ресурси на етапі R1 і результати на етапі R3, Grid надає інструментарій для розуміння та вимірювання взаємодії та поведінки на етапі спільної роботи R2.

Найкраща освіта, найбільш дороге обладнання і навіть необмежена кількість ресурсів ніколи не дозволять реалізувати потенціал організації, якщо люди в цій організації не можуть результативно взаємодіяти.

Розглянемо життєвий цикл команди згідно з **моделлю Такмана**.

Увесь життєвий цикл команди ділиться на п'ять фаз: формування, зіткнення, нормалізація, виконання і завершення. Вони є необхідними і неминучими в міру зростання зрілості команди.

Формування – початок переходу кожного члена групи від індивідуальної моделі поведінки до групової, формування команди.

Зіткнення – зіткнення інтересів і амбіцій, боротьба за неформальне лідерство, пошук свого місця в команді.

Нормалізація – стабілізація відносин, вироблення внутрішніх правил поведінки, початок командної роботи.

Виконання – продуктивна робота.

Завершення – завершальна стадія роботи над проектом.

Розуміння суті і специфіки цих фаз дозволяє Лідеру грати роль каталізатора процесу командування, ідентифікувати проблеми, знаходити способи їх рішення, планувати роботу та забезпечувати результат.

Модель циклічна. Будь-яка зміна в команді може «відкинути» команду на більш ранню фазу (швидше за все «Формування» або «Зіткнення»).

4. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика

Останнім часом все частіше вживається англійський термін – тим-менеджмент: командне управління або управління за допомогою команди. Переваги такого підходу очевидні: орієнтація на продуктивність, а не на реактивність; співробітництво на протидію конкуренції; збільшення можливостей кожного члена групи; вміння ризикувати, а не контролювати; децентралізація прийняття рішень як механізм «виправлення помилок»; колегіальні відносини на протидію авторитарності й пресингу.

Формування команди в організації є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані люди, які хочуть працювати разом.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку.

Виділяють основні етапи розвитку команди, які представлені на рис. 3.3.

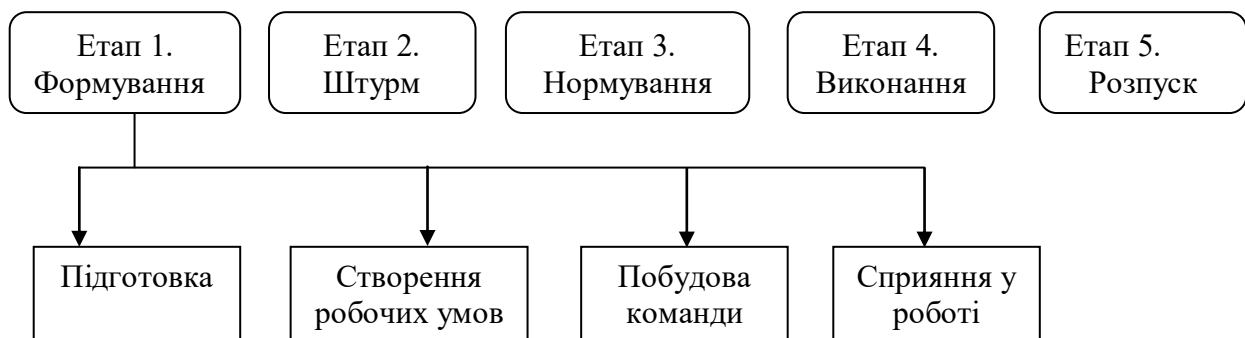


Рис. 3.3 Основні етапи розвитку команди

Перший етап – формування. Під час цієї стадії члени команди можуть бути стурбовані і перебувати в стані очікування та спостереження, оскільки, мета ще не визначена. Працівники будуть притримуватися формального стилю поведінки.

На цьому етапі основним завданням команди повинно стати визначення та окреслення власного статуту або місії, а також уточнити цілі діяльності. Також важливим є чіткість формулювання цілей для кожного члена команди. У процесі взаємодії команда зможе встановити межі, а також визначити, що очікується від цієї співпраці, а члени команди пізнають один одного, виконуючи завдання.

Другий етап розвитку команди - штурм. Під час цього етапу члени команди почали працювати. Конфлікти можуть виникати тоді, коли люди приносять різні ідеї щодо того, як досягти мету. В цей час, вони помічають відмінності, а не схожі риси, що призводить до того що деякі члени покидають команду.

На цій стадії члени команди починають показувати свої реальні стилі. Вони починають втрачати терпіння, намагаються зрозуміти один одного, що призводить до подразнення і розчарування. Контроль стає ключовою проблемою під час цієї стадії.

Третій етап розвитку команди - нормування. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. Отже, вони, як правило, більше взаємодіють, проводять час з користю у хорошій атмосфері. Для зміцнення команди, при необхідності, у робочий процес можна запровадити тренінги та навчання, що повинні заохотити членів команди комфортно працювати один з одним. Таким чином, на цій стадії унормовуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття «ми», а почуття «я» притуплюється.

Четвертий етап – виконання – характеризується тим, що члени команди є підготовленими, компетентними, а також мають можливість приймати свої власні рішення щодо проблем, які виникли. У цей час усі сили повинні спрямовуватися на розвиток команди, а не лише на спільну роботу. Команда є зрілим підприємством. Члени розуміють свої ролі і обов'язки та вкладають більше зусиль у виконувани процеси. Члени команди стають цілеспрямованими, самоконтрольованими, практичними та продуктивними, їх зусилля повинні бути визнаними. На цьому етапі зростання повинно заохочуватися, а це робиться шляхом надання нових завдань в команді.

П'ятий етап - розпуск - заключний етап. Він характеризується тим, що завдання виконане, ціль досягнута, а члени покинули команду.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, а також залежно від особистісних якостей.

5. Типологія учасників команди за М. Белбіном.

Низка підходів до кількості командних ролей, які виконують члени групи. Так, Юшин В.П. пропонує визначати в команді 18 ролей, Семенов Ю.Г. – 12 ролей, які названі виробничо-рольовими аспектами. Белбін М., який багато років працює над оцінкою і розвитком управлінських команд, виділяє 9 ключових ролей. Решта науковців схиляються до думки, що доцільним є виокремлення 8 основних командних ролей (табл. 3.1). У будь-якій організації

існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше і був розкритий саме М. Белбіном, дослідником лабораторії менеджменту в Кембріджі. Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожен із членів організації грає подвійну роль. Перша роль — суто функціональна і впливає з формальної структури організації. Але друга роль, яку Белбін назвав «роллю в групі», менш очевидна, проте вона є істотно важливою для успішної діяльності колективу. Шляхом численних і ретельно розроблених експериментів він виділив і описав всього вісім ділових ролей, які лише і можуть виконувати члени колективу; інших ролей у групі просто не існує.

Таблиця 3.1

Розподіл та коротка характеристика 8 командних ролей (адаптований варіант ролей М.Белбіна)

Умовна назва ролі	Характерні риси особистості	Позитивні якості	Прийнятні недоліки
Лідер (за Белбіном-Координатор)	Здатний, упевнений в собі, з розвиненим самовладанням	Здатність ставитися до всіх пропозицій відповідно до їх об'єктивної цінності без упередженої думки. Досить сильно розвинене прагнення до досягнення мети	Не більше, ніж ординарний інтелект, помірні творчі здібності
Реалізатор (за Белбіном-Мотиватор)	Динамічний, дуже неспокійний, схильний випереджати інших, товариський	Напористість, готовність боротися з інертністю, добросердя і самообманом	Схильність піддаватися провокаціям, дратівливості і нетерплячості
Генератор ідей (за Белбіном-Генератор)	Індивідуалістичний, із серйозним складом розуму	Розвинені інтелект і уява, обширні знання, обдарованість	Схильність літати у хмарах, неухвага до практичних справ і протоколу
Об'єктивний критик (за Белбіном-Аналітик)	Тверезість, обережність, мала емоційність	Обачність, розсудливість, здоровий розум, практичність, наполегливість	Нездатність проїнятися ентузіазмом самому і заразити інших цим ентузіазмом
Організатор, або начальник штабу (за Белбіном-Практик)	Консерватор з розвиненим почуттям обов'язку і передбаченою поведінкою	Організаційні здібності й практичний здоровий розум, працездатність, дисциплінованість	Недостатньо гнучкий, несприйнятливий по відношенню до змін
Постачальник (за Белбіном-Дослідник ресурсів)	Схильність до ентузіазму, допитливість і комунікабельність	Легко вступає в контакт з людьми, швидко дізнається про все нове та легко вирішує виникаючі труднощі	Схильний швидко втрачати інтерес до справи після того, як охолоне первинний ентузіазм
Душа компанії (за Белбіном-Натхненник команди, Колективіст)	М'який, чутливий, орієнтований на спілкування з людьми	З готовністю відповідає на потреби людей і вимоги ситуації, створює атмосферу дружньої роботи	Нерішучість у критичні моменти
Обробник, або контролер (за Белбіном-Виконавець)	Сумлінність, старанність, любов до порядку, схильність всього боятися	Здатність доводити справу до кінця, педантичність, вимогливість	Тривожність через дурниці, може обмежувати свободу дій колег

Ці вісім ролей у колективі такі: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник»,

«душа колективу», «обробник або контролер» (назви ролей дещо є відмінними від поданих Белбінґом і наближені до зрозуміліших вітчизняних синонімів).

1. Не до кожної групи неодмінно повинно входити вісім членів — за числом ролей. Цілком можливо, а інколи бажано й навіть необхідно, щоб особа, що входить до групи, виконувала більше, ніж одну роль. Важливо, щоб у групі, яка успішно діє, кожну з восьми ролей виконувала принаймні одна людина, і всі вісім ролей робили свій вплив в процесі життєдіяльності групи.

2. При формуванні організації в ній мають бути представлені ті, чії особові характеристики охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб усі вісім ролей було реалізовано. Якщо організація діє не дуже успішно, слід проаналізувати її склад у світлі цих ролей. Можливо, виявиться, що в ній ніхто не виконував якої-небудь із важливих ролей.

3. При комплектуванні штату не можна зосереджувати увагу лише на керівникові та його заступниках. Необхідно прагнути підібрати таких людей, щоб якомога ширше охопити всі ролі.

4. Має бути забезпечений баланс восьми ролей, без домінування якої-небудь однієї, представленої великим числом членів групи, ніж іншої ролі.

6. Пастки Біона

Кожне суспільство (і українське не є винятком) з погляду психології можна трактувати як велику групу, а отже, відслідковувати психологічні групові закономірності. Починаючи з деякого числа учасників у кожній групі незалежно від її розміру виявляються певні універсальні закономірності її функціонування. У груповому психоаналізі існує декілька загальновизнаних концепцій, що описують ці закономірності, точніше сказати – різні аспекти цих закономірностей.

В основі однієї з них – концепції Вільфреда Біона – лежить базова гіпотеза про *групове мислення*: група може функціонувати як одне ціле, хоча її члени можуть і не усвідомлювати цього.

Групове мислення формується одностайною думкою, вольовим рішенням чи бажанням групи в певний момент. Члени групи здійснюють свій внесок у цей процес анонімно і неусвідомлено (і на цьому варто акцентувати!). Групове мислення може перебувати в конфлікті з бажаннями і думками окремих індивідів.

Власне, як результат взаємодії групового мислення з бажаннями та потребами членів групи і формується організація групи.

Біон розрізняв два основні типи груп, залежно від рівня їхнього функціонування. На його думку, групи існують як зрілі та незрілі (архаїчні, примітивні, регресивні). Він показав, що життєдіяльність перших розгортається в контексті так званої робочої групи, яка здатна раціонально вирішувати прагматичні завдання, у тому числі тестувати реальність, визначати стратегічні й тактичні цілі, а також витримувати фрустрацію, яка виникає на шляху їх реалізації. Натомість регресивні групи, що перебувають у так званих базових позиціях, при досягненні бажаних цілей керуються виключно своїми

почуттями. Емоційні імпульси незрілої групи виражають підтримувану всіма учасниками позасвідому фантазію магічного типу. Така архаїчна ідея-міф про те, як група може досягнути свої цілі та задовольнити всі бажання, заміняє тестування реальності, стратегічне і тактичне планування.

7. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом

Жодна організація не може існувати без змін тривалий час. Точніше, навіть необхідно говорити про постійні зміни, з якими вона стикається регулярно. Ці зміни, перш за все, мають вигляд інформаційних імпульсів, які посиляють зовнішнє середовище організації і ринок.

Відомо, що існують два можливі типи змін: революційні (кардинальні), в результаті яких ми приходимо до нової якості шляхом швидкої і докорінної ломки існуючих уявлень, норм дій, сформованих зв'язків, взаємин і т. ін., і еволюційні, коли перехід до нової якості якщо й відбувається (можливо і просто кількісне покращення існуючого стану справ), то повільно, за рахунок накопичення невеликих послідовних змін.

Питання про причини, що штовхають менеджерів до еволюційних способів перебудови організаційної структури компанії, може по суті, бути зведеним до двох положень. Перше – фірма не має достатніх ресурсів для реалізації революційного варіанту дій. Друге – менеджери сповідують обережний стиль керівництва, що дозволяє, зрештою, мінімізувати збитки, але не максимізувати одержуваний прибуток. При цьому компанія все-таки залишається досить стійкою і конкурентоспроможною.

Загальноприйнятим нині революційним способом організаційної перебудови вважається реінжиніринг бізнес-процесів або реінжиніринг організації на основі бізнес-процесів. Стверджується, що перехід від функціонально-структурної до процесно-рольової моделі найбільш ефективний саме у вигляді реінжинірингу.

Що ж таке реінжиніринг? Посилаючись на вже цитоване визначення М. Хаммера і Дж. Чампі: «Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням й радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. У цьому визначенні містяться чотири ключові слова: фундаментальний, ... радикальний, ... істотний, ... і процеси».

Об'єктом реінжинірингу є: 1) фірми (корпорації), 2) бізнес-процеси після їх виділення з функціонально-структурної організації компанії.

Саме виділення бізнес-процесів у фірмі ще не може вважатися достатньою умовою для проведення реінжинірингу. Таким діям піддаються тільки процеси, які відповідають певним умовам. На думку М. Хаммера і Дж. Чампі, до таких умов слід віднести: 1) дисфункціональність бізнес-

процесів, 2) їх значущість з точки зору впливу на клієнта і 3) здійсненність (можливість і висока ймовірність успішного реінжинірингу).

Які ж зміни відбуваються в процесах, які піддаються реінженіринговій перебудові?

- ☑ декілька робіт об'єднуються в одну,
- ☑ рішення приймають самі працівники,
- ☑ етапи процесу виконуються в природному порядку,
- ☑ процеси можуть мати безліч варіантів,
- ☑ робота виконується там, де її можна зробити найбільш ефективно,
- ☑ скорочується обсяг перевірок і контролю,
- ☑ мінімізується необхідність узгоджень,
- ☑ ситуаційний менеджер здійснює єдиний контакт із зовнішнім середовищем,
- ☑ переважають змішані централізовані / децентралізовані операції.

Усі перераховані зміни призводять до принципових перебудов у роботі фірми, тому що фактично йдеться про відмову від самої суті концепції менеджменту, яка дозволяла успішно функціонувати компаніям багато десятиліть. Заперечуються принцип поділу праці і бюрократична організація з її вертикальною ієрархією і функціонально-структурною моделлю компанії.

Організація або процеси, які пройшли реінженіринг, мають іншу логіку упорядкування елементів в організації, а саме: функціональні, бюрократичні структури у вигляді відділів, служб і т. д. замінюються бізнес-процесами, не можуть бути згадані вже функціональні, бюрократичні структурні підрозділи.

Ними стають насамперед **процесні команди**, а також конкретні особи чи групи осіб в компанії, які за службовим обов'язком можуть бути пов'язаними зі структурними перебудовами у фірмі. З огляду на це виділяють, крім власне процесної команди, лідера реінжинірингу, господаря реінженірингового процесу, керівний комітет реінжинірингу і «царя» реінжинірингу.

М. Хаммер і Дж. Чампі сформулювали не тільки те, що таке суб'єкти реінжинірингу, а й визначили форми взаємовідносин між ними, звичайно, в ідеальній ситуації. Лідер призначає господаря процесу, який створює реінженірингову команду для проведення реінжинірингу за підтримки з боку «царя» і під заступництвом керівного комітету.

М. Хаммер і Дж. Чампі відзначають такі обставини (об'єктивні і суб'єктивні), які перешкоджають успіху в проведенні реінжинірингу (їх можна назвати типовими помилками):

- спроби «налагодити» процес замість того, щоб його змінити;
- недостатня увага до бізнес-процесів;
- заняття тільки перепроєктуванням процесів та ігнорування необхідності інших, зумовлених ним, змін;
- задоволення незначними змінами;
- припинення змін якомога швидше;
- звуження проблем і обмеження масштабів реінженірингових заходів;
- спроба здійснення реінжинірингу «знизу вгору»;
- неправомірне призначення керівником реінжинірингу того, хто не

розуміє самої його суті;

- невиправдане скорочення ресурсів, що виділяються на реінжиніринг;
- розтягування реінженірингових заходів.

Отже, якщо вдасться уникнути описаних помилок, то ймовірність досягнення цілей реінженірингових заходів різко зростає.

8. Розроблення цілей роботи організації

Одним із головних завдань менеджменту змін є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система. Цілепередбачення – це вихідний момент у діяльності менеджера, що набуває все більшого значення в умовах ринкової економіки, що розвивається. У результаті роздержавлення і демонополізації, законодавчого закріплення різноманіття форм власності, децентралізації і регіоналізації управління економікою в ній з кожним роком збільшується число знову утворених об'єктів управління. Кожний з них починає свій життєвий цикл зі стадії створення, на якій насамперед визначаються цілі і задачі організації, її спеціалізація, розміри, ресурси, ринки споживачів продукції чи послуг тощо. Такі завдання повинні постійно вирішувати і діючі самостійні суб'єкти, що господарюють, і несуть всю повноту відповідальності за результати.

Цільова функція починається з установлення загальної мети підприємства, що виражає причину його існування. У літературі вона нерідко позначається такими поняттями, як «політика», «філософія», «місія». У ній звичайно деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і дійсні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

У колишніх умовах господарювання наші підприємства не визначали свою місію, тому що за централізованого управління цілі і завдання кожного керованого об'єкта встановлювалися і жорстко диктувалися зверху. Як правило, вони розкривалися через систему планових завдань і показників використання виділених центральними органами ресурсів. Зараз набувають чинності закони ринкової економіки, які вимагають визначених правил поведінки суб'єктів, що господарюють. Серед них – обнародування місії організації, що дає уявлення про її призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства загалом.

Загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати низку характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в

конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування – це друга характеристика ефективності мети. Слід чітко визначити не тільки те, що організація хоче здійснити, а також і строки досягнення результату. Цілі встановлюють на довгі та короткі проміжки часу.

3. Реальність мети. Мета повинна бути такою, щоб її можна було досягти, і має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофи.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і буде стимулювати їх здійснення у всій організації.

Визначення мети є безумовною передумовою планування, прийняття рішень і щоденної роботи. Якщо люди, прийшовши на роботу, вважають, що мають мету типу «працювати над тим, що саме на сьогодні важливо», то результату не буде. Поставте однозначну мету для себе (і для своїх співробітників) і працюйте за принципом: я буду працювати над тим, чого я сьогодні хочу досягти! Процес постановки цілей показаний на рис.3.4.

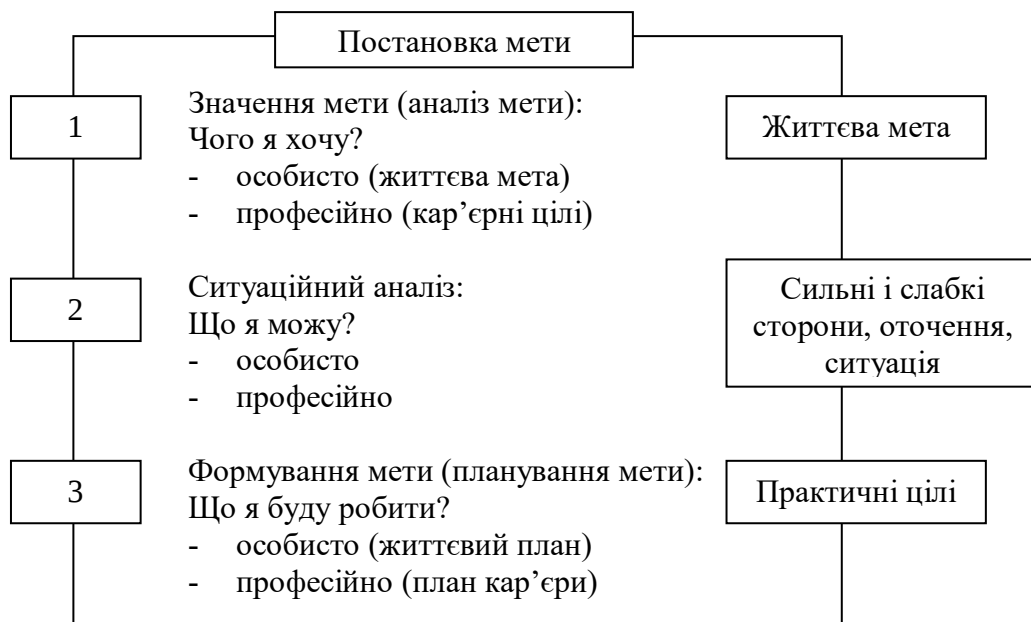


Рис. 3.4 Процес постановки цілей

Завжди потрібно добиватися ясності мети. Знайти особисті життєві цілі і дати їм визначення – означає зробити своє життя цілеспрямованим. Намагайтеся встановити мету, яка може бути перетворена в безпосередні дії.

Подібні конкретні, орієнтовані на певні дії цілі, можна безпосередньо планувати, наприклад, фіксувати в щоденнику часу за певними днями або тижнями і реалізовувати за етапами. Точно опишіть те, чого ви конкретно хочете досягти!

Кожна мета має значення тільки тоді, коли встановлені строки її виконання і сформульовані бажані результати.

9. Вивчення бажаних стандартів поведінки

Основоположним елементом організаційної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносяться основні філософські положення та ідеї, прийняті в компанії.

Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги «У пошуках ефективного управління. (Досвід кращих компаній)», на підставі обстежень таких компаній, як IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel та інших, дійшли висновку, що процвітаючі фірми відрізняються міцною орієнтацією на цінності.

Система цінностей відображається у формулюванні кредо організації. *Кредо компанії* включає мету діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання по відношенню до клієнтів, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми, ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртовувати співробітників навколо єдиних ясно визначених цілей і цінностей.

Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії і політики, що проголошує і реалізує вище керівництво і поділяють співробітники компанії.

Цінності служать навігаційним інструментом і в бізнесі. Як ілюстрацію наведемо приклад, що увійшов в історію американського бізнесу як «тайленолова криза». Коли отруєні пігулки тайленола призвели до ряду смертельних випадків серед американців, Джим Берк, голова ради директорів компанії «Джонсон і Джонсон» заявив, що у відповідності зі строгими принципами, які сповідує його компанія, вона без найменшого коливання вилучає з торгівлі і зі складів всі таблетки тайленола. Ця акція принесла корпорації мільйони доларів збитку, проте вигода, яку вона при цьому отримала була безцінна. «Ось чим є система цінностей – точкою перетину порядності і великих прибутків, – резюмує Дж. Чемп, – ось у цій точці і має будуватися культура корпорацій.

Значно посилилася тенденція інтернаціоналізації бізнесу, яка багато в чому нівелює багатонаціональні відмінності. Експерти вказують на процес виникнення загальної, зручної придатної з людської точки зору культури, що включає компоненти:

- ☒ Завжди виконувати свої обов'язки на високому рівні компетентності.
- ☒ Брати на себе ініціативу і йти на ризик.
- ☒ Пристосовуватися до змін.
- ☒ Приймати рішення.

- ☒ Працювати в команді.
- ☒ Бути «відкритим» для інформації, знань або новин про прийдешні чи актуальні проблеми.
- ☒ Довіряти і бути гідним довіри.
- ☒ Поважати інших (клієнтів, постачальників і колег), а також самого себе.
- ☒ Відповідати за свої вчинки і брати на себе відповідальність.
- ☒ Судити і піддаватися суду оточуючих, винагороджувати і бути винагородою у залежності від результатів.

У наведеному списку виділяються дві групи пунктів. Перші п'ять становлять трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. Іще п'ять – загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя та плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

У літературі представлено багато прикладів, що відображають цінності та принципи діяльності різних компаній. Вони приваблюють своєю правдивістю і достовірністю, звучанням справді людського голосу і колективною одностайністю, тоном високої відповідальності та етикою поведінки людей, взаєминами виробників і клієнтів.

Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження в тому, що справа, якою вони займаються, має значення, що виходить за рамки конкретного бізнесу, конкретної посади, конкретних колег і конкретного окладу.

Тестові завдання

1. Визначити особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:

- а) спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;
- б) вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- в) талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- г) усі відповіді правильні.

2. Група – це:

- а) об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- б) відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;
- в) об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- г) правильні відповіді а) і в).

3. Групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації, називаються:

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

4. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:

- а) формальними;
- б) неформальними;

в) управлінськими; г) цільовими.

5. Основні групи факторів, які впливають на ефективність роботи управлінських команд:

а) величина команди, оцінка кандидатів, визначення лідера, відбір кандидатів, розподіл ролей, розподіл посад, стиль керівництва, особиста мотивація, командна мотивація;

б) організованість команди, товаристкість команди, корпоративність мислення, креативність мислення, почуття гумору, здатність до ризику;

в) величина команди, товаристкість команди, здатність до ризику, стиль керівництва;

г) усі відповіді вірні.

6. Один з найвідоміших дослідників розвитку команд є:

а) Белбін; б) Такман; в) Харингтон; г) Морган.

7. Основні стадії розвитку команди:

а) розморожування, освоєння нових концепцій, засвоєння нових концепцій та значень;

б) формування, буря, нормалізація, дія;

в) статус-кво, хаос, інтеграція і практика, новий статус-кво;

г) полегшення, шок або здивування, заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття, експериментування, відкриття.

8. Типологія моделі поведінки людей розроблена:

а) Сатир; б) Майерс-Бріггс; в) Белбіном; г) Скіннер.

9. Ключові командні ролі виділив:

а) Харингтон; б) Бланшар; в) Белбін; г) Морган.

10. Які існують ключові командні ролі:

а) голова, формувач, новатор, контролер;

б) голова, виконавець, дослідник ресурсів;

в) командний гравець, доводчик (завершальний роботу);

г) усі відповіді правильні.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні проблеми управління командою.

2. У чому суть проблеми розформування проектної команди?

3. Назвіть відомі Вам типи команд. Наведіть по одному прикладу з життя кожного типу команди.

4. Чи варто набирати в команду різних людей? Чи зможуть працювати разом люди «різного» типу?

5. Назвіть причини зниження групової згуртованості.

8. Що таке «самокеровані команди»?

9. Які фактори необхідно враховувати при організації роботи команд?

10. Яким має бути лідер команди змін?

11. Командний спосіб вирішення проблем в системі шести сигм.

12. Як можна підвищити ефективність роботи команд ?

1. Ситуаційні вправи:

2. Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

1) Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

2) Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

3) Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

4) Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

5) В інтересах справи скакую завдання начальника, накажу підлеглому продовжувати почату роботу.

2. Доручаючи підлеглим яку-небудь роботу, необхідно пояснити їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найважливіші:

1) Прагнути, щоб працівник зрозумів, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.

2) У міру можливостей визначити цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

3) Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим.

4) Якщо визначати цілі з урахуванням здібностей підлеглих, то буде важко досягти їх.

5) Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.

6) Визначаючи цілі діяльності, за змогою зважати на конкретні факти і цифри. Обґрунтуйте відповідь.

3. У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед ? Обґрунтуйте.

Рекомендована література:

1. Аблязов Р.А. менеджмент: Навч. посіб./ За редакцією Р.А. Аблязова – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008.- С.90-109.
2. Адлер Ю.П.«Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму [Электронный ресурс]. / Ю.П.Адлер, В.Л. Шпер. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigm.shtml>.
3. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. М.: НІРРО, 2003. – 232 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
5. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – М. : МИЭМП, 2010. – 98 с.
6. Киржнер Л. А. Менеджмент: учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – Харьков.: Издательство КНТ, 2006.– 688 с.

6. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Федулової Л.І. – К. : «Либідь», 2003 – 448 с.
7. Радугин А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управления / А. Радугин, К. Радугин. – Воронеж, 2005. – 185 с.
8. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.
- 9 Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит. – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 624с.
10. Урбанович А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. – Минск. : «Харвест», 2005. – С. 276-277; 282-285.
11. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – С. pp. 384–399.
12. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

План

1. Моделі та підходи до організаційних змін.
2. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
3. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
4. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер–Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.
5. Моделі організаційних перетворень.
6. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Мета

1. Засвоїти основні моделі змін, їх переваги та недоліки.
2. Вміти обґрунтовано поєднувати керівні принципи, ключові положення та обмеження при розробці організаційних перетворень.
3. Навчитися застосовувати модель діагностування Нодлера и Ташмана при проведенні організаційних змін.
4. Вміти поєднувати умови, елементи при проведенні реформування організації.

Ключові поняття: моделі організаційних змін, організаційні метафори, метафори Гаррета Моргана, модель змін, модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер—Тушмана, системна модель Сенге, програма змін Коттера та Коуена, етапи впровадження змін (етап «визнання необхідності змін», «визначення цілей організаційних змін», етап «організаційна діагностика», етап «планування змін», проект змін, бюджет проекту змін, етап «здійснення змін», етап «оцінка змін»).

1. Моделі та підходи до організаційних змін

У теорії й практиці менеджменту все більшої актуальності набирають проблеми організаційного розвитку – досягнення такого гармонійного стану організацій, за якого збігаються параметри формальної й неформальної організації та досягається гармонія цілей (очікувань) працівників організації й самої організації як соціального феномену. Для досягнення такої гармонії необхідно володіти певним інструментарієм щодо здійснення організаційних змін, розуміти сутність соціальних і психологічних явищ у колективі організації, вміти впливати на них.

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента

процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

У наші дні, щоб вижити, організація повинна змінюватися. Нові відкриття та винаходи швидко витісняють стандартні способи роботи. Організації, що витрачають основну частину свого часу й ресурсів на підтримання статусу-кво, навряд чи будуть процвітати в нинішній мінливій обстановці.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація – це ніби живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спадання. Усі організації спрямовані на розвиток, а отже, їх метою є рух тільки в позитивному напрямі, в напрямі зростання.

Організаційні зміни – це формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються зломом звичних і розділюваних співробітниками цінностей, норм і шаблонів дії, а також традиційних способів прийняття рішень, що стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямків ринкових змін.

Сучасні ідеї різних трансформацій, перетворень або змін беруть початок у теоріях організаційного розвитку та лідерства. Теорії організаційного розвитку припускають планові (плановані) зміни як етапи на шляху до поставленої мети.

Так, **К. Левін** у 1947р. розробив *теорію організаційних змін*, згідно з якою дві групи сил, що сприяють і протидіють змінам, протистоять одна одній. Поняття «зміни» зіставляється з поняттям «стабільність». Коли ці групи сил однакові, організація перебуває в стабільному стані і жодних змін не відбувається. Реалізація змін за К. Левіном – це трьохетапний процес, що включає «розморожування» – висновок організації з її поточного стану; «рух» – проведення бажаних змін; «заморожування» – закріплення нового досягнутого стану.

А інший учений – **Г. Левітт** у 1965р. вказує на інституціональний характер організаційних змін, вважаючи, що «трансформація організації впливає на стан структури, завдань, технології та індивідів» [1, 618]. У 1982р. **Н. Тічі**, представляючи аналогічну концепцію, встановлює, що «зміна структури передбачає участь у цьому процесі трьох взаємодіючих елементів: *технології, політики та культури організації*» [1, 618]. Згідно з цими концепціям перетворення підприємств засновані на усвідомленні невідворотності змін, створенні стратегічного бачення й інституціоналізації змін.

Е. Петтігрю в 1987р. запропонував модель контекстних змін, що пояснює неможливість проведення змін у відриві від зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто того контексту, який супроводжує історичний розвиток підприємства.

Модель планованих змін, розроблена в 1993р. **Т. Каммінгсом** і **К. Уорлі** підтверджує інституціоналізацію змін, оскільки рішення одних завдань породжує нові, в мінливих умовах, що змушує заново починати процес трансформації, а процес розвитку організації дозволяє оцінити ефективність проведених перетворень і закріпити найбільш успішні.

Ідея трансформаційного керівництва, що з'явилася в 1978р., належить *Дж. Бернсу*, у якій лідери організацій впливають на працівників, звертають свої заклики до їх свідомості, людяності й моральних принципів, надихають їх на більш ефективне роботу. Це відрізняє їх від традиційних керівників, що спонукають до кращого виконання поставлених завдань за допомогою механізмів доплат, преміювання, бонусів. Стрімкий розвиток інформаційних технологій в кінці ХХ століття став ключовою передумовою появи нової концепції організаційних перетворень *М. Хаммера* і *Дж. Чампі* – реінжинірингу бізнес-процесів, як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність». Ідея реінжинірингу заснована на тому, що бізнес-процеси очолюють в організації, а організаційна структура слідом за ними і є всього лише засобом виконання процесів. Тому організаційні зміни слід починати з удосконалення бізнес-процесів, а не організаційної структури.

Оскільки концепція реінжинірингу ставить під удар соціальну складову організаційного розвитку, зосередивши увагу на технологічній складовій, знадобився інший погляд на зміну підприємства, що об'єднує ідеї поступового організаційного розвитку та реінжинірингу. Необхідність інноваційних перетворень промислових підприємств зумовила появу нової західної теорії, запропонованої *Ф.Ж. Гуїяром* і *Дж.Н. Келлі*. Вони розглядають корпорації як живий організм, наділений біокорпоративним геном, який складається з 12 «хромосом», що породжують біокорпоративну систему. Вони визначають перетворення бізнесу як організоване перепроєктування генів корпорації, що досягається в результаті одночасної роботи – хоча і з різною швидкістю – за чотири напрямки: рефреймінг, реструктуризація, пожвавлення й оновлення.

Об'єднані в загальну схему перетворення бізнесу ці чотири процеси допоможуть створити на підприємстві особливу захисну систему, почати відновлення всіх його внутрішніх складових на основі інноваційних проєктів, поєднанні інтересів влади і бізнесу, взаємовигідного партнерства та інституційних перетворень.

Отже, під перетворенням підприємств на основі «біопідходу» будемо розуміти безперервний процес оновлення внутрішніх складових підприємства як живого організму на основі нововведень, підвищення соціальної значущості та інституційних змін.

Успіх від запровадження зарубіжних інноваційних підходів безпосередньо пов'язаний з їх адаптацією до вітчизняних умов та особливостей менеджменту в Україні. Теоретичною базою для біопідходу стала західна теорія *Ф.Ж. Гуїяра* й *Дж. Н. Келлі* про трансформацію біокорпорацій (таблиця 4. 1).

Термін «рефреймінг» (англ. *frame*) запозичений із психології й означає переформування, вміння заново пристосувати або по-новому сформулювати.

Відповідно до теорії *Ф.Ж. Гуїяра* й *Дж. Н. Келлі*, рефреймінг – це зрушення в уявленні підприємства про те, чим воно зараз є і чого може досягти [3, 23-24]. Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи її

новим баченням і прагненням до змін за допомогою трьох біокорпоративних систем:

- ☑ розумова енергія (мобілізація енергії для мотивації працівників, необхідна для перетворення всієї організації);
- ☑ почуття мети (бачення перспективи надає більш відчутну форму обіцянки кращого майбутнього);
- ☑ почуття відданості (побудова системи показників для розрахунків наслідків свого нового поведінки) [3, 25].

Таблиця 4. 1

Зарубіжна й адаптована моделі перетворень підприємства

<i>Біокорпоративна модель Ф.Ж. Гуїяра і Дж. Н. Келлі</i>	<i>Адаптований «біопідхід»</i>
1. Рефреймінг: накопичення розумової енергії, побудова системи показників для виходу з кризи.	1. Рефреймінг: пошук досягнень, ясне бачення перспективи, посилення сильних ланок, прагнення зробити неможливе. Засіб здійснення – потенціал підприємства.
2. Реструктуризація: побудова економічної моделі, упорядкування інфраструктури.	2. Реформування відносин власності, напрямків розвитку. Упровадження системи внутрішньофірмового підприємництва.
3. Пожвавлення: об'єднання корпоративного мозку з навколишнім середовищем, орієнтація на ринок.	3. Реструктуризація організаційної структури, реінжиніринг бізнес-процесів, адаптація всіх елементів системи до мінливого зовнішнього середовища, для підвищення ефективності використання власного потенціалу.
4. Реньютинг: оновлення системи винагороди, напрямків розвитку.	4. Ревіталізація старих систем управління через пошук ділових можливостей і нових видів бізнесу. Відновлення ділової активності.

Лі Дж. Болмен і Е. Діл Терренс уявляють рефреймінг у вигляді інструменту для набуття ясності, усвідомлення нових варіантів вибору й пошуку працездатних стратегій [2, 34]. Успішні керівники використовують кілька фреймів (точок зору) для постановки діагнозу й розробки стратегії управління підприємством, тобто можна розглянути одну і ту ж ситуацію чотирма способами, чотирма фреймами:

- структурний (налагодження структури на завдання, технологію);
- людський (рівняння потреб підприємства і людей);
- політичний (забезпечення бази підтримки);
- символічний (створення краси, сенсу, віри).

2. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін

Серед безлічі підходів до управління організаційними змінами можна виділити *основні моделі*:

1. Триступенева модель змін Курта Левіна.
2. Проектний підхід Баллока і Баттена.
3. Вісім кроків Коттера.

4. Модель узгодження Надлер і Тушмана.
5. Управління переходом – фазова модель Вільяма Бріджеса.
6. Навчальна модель змін Prosci.

Принцип – це початок, основа, на якій ґрунтується підхід. На думку Д. Майстера, недотримання наведених нижче принципів не дозволяє управляти змінами незалежно від кваліфікації фахівця:

– Провести зміну – це означає доведеться змінити свій спосіб життя раз і назавжди.

– Якщо керівники не змінюються – організація не змінюється.

– Зміни втілюються набагато ефективніше, коли їхні ідеї подаються як принципи, а не просто доцільні.

– Запорука успішних змін не в методі, а в волі, рішучості співробітників.

Рішучість – необхідна, але не єдина умова успіху.

– Помилкові кроки неминучі. Важливо, щоб організація звертала на це увагу і поверталася «на правильний шлях». Уїнстону Черчиллю приписують таке висловлювання: « Успіх – це вміння рухатися від невдачі до невдачі, не втрачаючи ентузіазму».

– Більшого ж домагається той, хто пристрасно хоче вийти на наступний рівень досягнень.

– Вирішальний компонент успішної зміни – енергія, а її джерело – відчуття осмисленості або призначення роботи і спільної справи, напрям роботи або місія.

– Організаційні рішення повинні розроблятися для кожної фірми окремо на основі всебічного вивчення організації. Тим часом на практиці вони часто – результат накопичення поступових змін, продиктованих сьогохвилинними вимогами.

3. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін)

Залежність методів управління змінами від уявлень організації. Від того як керівники представляють організацію – залежать вибір методів управління змінами.

Е. Кемерон і М. Грін виділяють чотири метафори організації.

1. Організація, як машина

Ключові положення:

1. Кожен співробітник підпорядковується тільки одному менеджеру.

2. Робота ділиться між співробітниками з певними ролями.

3. Кожен індивідуум підпорядковується спільній меті.

4. Команда – це не більше, ніж сума індивідуальних зусиль.

5. Менеджери контролюють процес, а співробітники дотримуються дисципліни.

Положення про організаційні зміни:

1. До обумовленого кінцевого стану організацію може змінити керівництво.

2. Опір буде, і ним можна управляти.

3. Зміни пройдуть успішно в разі ефективного планування й контролю.

Обмеження метафори:

1. Механістичний погляд спонукає менеджерів управляти організацією як машиною.

2. При стабільному стані даний підхід спрацьовує, але, коли виникає необхідність значних змін, співробітники сприймають їх як капітальну перебудову, зазвичай руйнівну, і, відповідно, чинять опір. За таких обставин складно щось змінювати.

3. Необхідні рішучі дії менеджерів, надихаючий задум і контроль згори.

Керівні принципи:

1. Зміни необхідно вводити

2. Опором можна управляти

3. Цілі визначають напрямок руху.

2. Організація, як політична система

Ключові положення:

1. Ви не зможете відгородитися від політики організації. Ви до неї причетні.

2. Вам знадобляться прихильники, якщо ви хочете що-небудь зробити.

3. Ви повинні знати, хто має владу і хто до кого прихильний.

4. Існують важливі політичні розклади, що мають переваги порівняно з офіційною структурою організації.

5. Коаліції мають більше значення, ніж робочі команди.

6. Найбільш важливі рішення стосуються розподілу дефіцитних ресурсів за принципом «кому що дістанеться», і тут у хід йдуть торги, переговори і суперництво.

Положення про організаційні зміни:

1. Зміни не матимуть успіху, якщо їх не підтримає впливова людина.

2. Чим більше прихильників у змін, тим краще.

3. Необхідно знати політичну карту й розуміти, хто в результаті змін виграє, а хто програє.

4. Серед ефективних стратегій – створення нових коаліцій і повторне обговорення питань.

Обмеження метафори:

1. Виключне застосування такого підходу може призвести до розвитку складних стратегій в стилі Макіавеллі.

2. Враховуючи, що в будь-якій організації є переможці і переможені, життя компанії може перетворитися на арену політичних баталій.

Керівні принципи:

Для змін необхідні нові коаліції і переговори

3. Організація, як організм

Ключові положення:

1. Не існує «найкращого і єдиного шляху» побудови та управління організацією.

2. Основа успіху організації – інформаційний потік між різними частинами систем та їхнім оточенням.

3. Необхідно домогтися максимальної відповідності індивідуальних, командних та організаційних потреб.

Положення про організаційні зміни:

1. Зміни відбуваються лише у відповідь на зміни в навколишньому середовищі (щодо використання внутрішнього імпульсу не йдеться).

2. Індивідууми і групи повинні усвідомлювати необхідність перетворень, щоб адаптуватися до них.

3. Реакцію на зміни в навколишньому середовищі можна виробити

4. Стратегії успіху – участь і психологічна підтримка

Обмеження метафори:

1. Представляти компанію як адаптивну систему некоректно. Організація не лише адаптується до свого оточення, а й сама може формувати його, співпрацюючи з іншими спільнотами чи організаціями, почати виробництво нових товарів або послуг, значно змінюючи бізнес-середовище.

2. Ідеалістична картина згуртованості і потоку інформації між департаментами є чужорідною для реальності. Іноді різні частини організації діють автономно, і на те є свої причини.

3. Небезпечність перетворення метафори в ідеологію полягає в тому, що індивідууми повинні повністю злитися з компанією. Тобто роботу слід влаштувати так, щоб люди задовольняли свої особисті потреби через організацію.

Керівні принципи:

1. Повинні брати участь співробітники та усвідомлювати необхідність змін.

2. Співробітникам потрібно допомагати.

3. Змінюватися треба у відповідь на зміни навколишнього середовища.

4. Організація як потік і трансформація

Ключові положення:

1. Порядок природним чином з'являється з хаосу.

2. Організації спочатку володіють здатністю до самооновлення.

3. Життя організації не підпорядковується правилам причини і наслідкам.

4. Напруга є необхідною для появи нових способів діяльності.

5. Формальна структура організації (команди, ієрархія) являється тільки одним з багатьох рівнів її життя.

Положення про організаційні зміни:

1. Змінами не можна керувати, вони з'являються самі по собі.

2. Менеджери не випадають з системи, якою управляють. Вони – частина всього середовища.

3. Напруга і конфлікти – важлива характеристика перетворень.

4. Менеджери виступають помічниками. Вони дають людям можливість обмінюватися думками й зосереджуватися на значних розбіжностях.

Обмеження метафори:

1. Не дається плану дій, схеми процесу або програми. Інші метафори дозволяють передбачити зміна до того, як воно відбудеться.

2. У випадку з потоком перетворення виникає в процесі, його можна усвідомити тільки заднім числом. Виникає почуття безпорадності, не додає впевненості, зате дає уявлення про реальність.

Керівні принципи:

Завдання менеджерів – виявляти прогалини та суперечності.

4. Моделі змін (модель Левіна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер – Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером

На організаційному рівні на практиці часто використовують такі підходи: триступеневий підхід до змін Курта Левіна, модель запланованих змін (Балок і Баттен), модель восьми кроків (Коттер), формула змін (Бекхард і Харріс), системна модель (Сенге), модель керованого переходу Бріджеса.

Курт Левін ввів аналіз силового поля (спираючись на метафору організації як організму), розглядаючи рушійні сили і сили опору змінам. Незважаючи на раціональність даної ідеї модель малокорисна при поєднанні з механістичним підходом. Тобто застосування даної моделі в якості засобу планування (а не розвитку) швидше за все виявиться мало результативним.

Модель запланованих змін (Балок і Баттен) базується на проектному менеджменті. У ній виділяються фази: дослідження, планування, дія, інтеграція. Не заперечуючи цінності моделі, можна відзначити, що вона слабо підходить при складних, «незнайомих» перервах.

Розвиток механістичної метафори можна спостерігати в моделі восьми кроків зміни організації (Коттер). Складність моделі в тому, що на практиці останні «кроки» отримують мало уваги, просто не залишається сил.

Модель формули змін (Бекхард і Харріс) має на увазі наявність необхідних для змін факторів (рівень невдоволення нинішнім становищем, бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану, практичність змін – здійсненність), які переважають вартість змін.

Системна модель Сенге зосереджена на ранніх стадіях змін. Автора цікавлять довгострокові питання підкріплення і поновлення організаційних змін. Тому досліджуються не тільки проблеми введення, а й підтримки, переробки і нового осмислення змін. Труднощі в тому, що еволюційність змін слабо корелює з сучасним умовами, коли потрібні швидкі результати і максимальна ефективність.

За *триступеневою моделлю змін Курта Левіна* організаційні зміни проходять *три етапи*:

1) «розморожування» становища (визначення нинішньої ситуації, виділення рушійної сили й сили опору, опис кінцевого стану);

2) «рух» до нового стану (участь і залучення співробітників);

3) стабілізація і «заморожування» нового стану за допомогою визначення політики, винагороди за успіх установки нових стандартів.

Формула Р. Бекхарда

Можна радіти тому, що всі ми наділені надзвичайно потужними глибинними знаннями, які здатні допомогти впоратися з постійно прискорюючими змінами. Ім'я перетворюючої обробки, для якої необхідно використання всієї свідомості – інтегральне мислення. Інтегральне мислення дозволяє перетворити нинішнє мислення і, як наслідок, змінити поведінку.

Одним із способів досягнути інтегральне мислення є формула Річарда Бекхарда, який заснував напрям організаційного розвитку в 1950 – 1960-х роках. Працюючи з *Девідом Гіайхером*, він розробив формулу, що описує умови виникнення змін в організаціях. Цю формулу можна застосувати й по відношенню до індивідуальних змін:

$$D + V + FS > RC$$

Відповідно до цієї формули, для настання змін, в будь-чому: образі думок, організації, сім'ї, країні, необхідна наявність *трьох важливих компонентів*:

Destruction (випробовуване незадоволення) поточним станом справ, а так само, усвідомлення внутрішньої потреби змін. Це різниця між поточною ситуацією і тією ситуацією, до якої ви прагнете.

Vision (бачення), засноване на ваших цінностях. Бачення бажаного майбутнього, до якого ви хотіли б прийти.

First Step (Перший Крок). Ясне бачення перших кроків до наміченого майбутнього і несе велике бажання зробити їх.

Для стійкості і швидкості змін усі три складові повинні бути більшими за емоційним зарядом, ніж Real Cerebral – поточний протидія, опір змінам.

Як приклад працездатності цієї формули – історія створення компанії ADIDAS. Історій і легенд про цю компанію безліч, і одна з них розповідає про те, що стало поштовхом до виробництва професійного спортивного взуття. Один із засновників Adidas професійно займався бігом. У якийсь момент він почав відчувати сильну незадоволеність тим, що жоден з виробників професійної спортивного взуття не може виготовити настільки якісне професійне взуття, яке дозволяло б використовувати свій фізичний потенціал на максимум. Одного разу, це незадоволення досягло такого піку, що до спортсмена прийшло чітке бачення й бажання щось зробити для того, щоб отримати краще спортивне взуття для себе. Незадоволення є поточним станом справ, чітке бачення бажаного результату й детально прописані кроки (бізнес план) були набагато більші, ніж напруження від повоєнних подій. Були знайдені ресурси й створена найбільша компанія, плодами якої ми насолоджуємося до цього дня.

У *моделі узгодження Надлера і Тушмана* використовуються різні підходи до факторів успіху змін. Модель пояснює динаміку того, що відбувається в організації під час реформ.

Організація – це система, яка споживає потужності з внутрішніх і зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище) і перетворює їх на продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та загальному).

Модель надає можливість проаналізувати процес зміни таким чином, щоб місце перспективних відповідей зайняли роздуми про необхідні для конкретної організації дії.

Модель слід сприймати як засіб організації роздумів, а не строгу шкалу оцінки та класифікації об'єкта спостереження. Це спосіб осмислити нескінченно мінливий калейдоскоп інформації та вражень. Модель представляє організацію, як чотири взаємозалежної підсистеми:

1) Робота. Щоденні обов'язки співробітників. Тут уточнюється форма процесу, вплив на працівників і доступні види винагороди.

2) Люди. Навички та характеристики співробітників організації. Їх очікування, вихідні дані.

3) Формальна організація. Структура, системи і політика компанії. Принципи організації роботи.

4) Неформальна організація. Незаплановані, неписані правила, що з'являються з часом влада, вплив, цінності і норми.

Працюючи над однією підсистемою – впливаємо на решту, що залишилися без зміни.

Модель змін за Дžoном Коттером включає в себе вісім кроків.

1. Розвинути почуття крайньої необхідності. Обговорити стан справ у порівнянні з потенційними сценаріями майбутнього і збільшити потребу в зміні.

2. Сформувати імперативну спрямовуючу коаліцію. Зібрати впливових людей, здатних працювати разом, в групі.

3. Створити образ, що погоджує зусилля щодо змін і стратегії по досягненню мети.

4. Поширити образ. Довести до відома кожного мети і завдання зміни. Різними способами поширювати стратегії і нову поведінку, моделюємо керівної командою.

5. Надати оточуючим діяти відповідно до образу. Передбачається усунення перешкод (наприклад, структурних або системних) і проведення пробних експериментів.

6. Спланувати і домогтися короткострокових перемог. Публічні заохочення за успіхи, рекламування видимих поліпшень.

7. Зміцнити зміни і ввести нові. Заохочувати тих, хто наближає кінцеву мету. Оживляти процес новими доповненнями (проектами, ресурсами).

8. Затвердити нові підходи. Переконатися, що всі учасники змін розуміють, що нова поведінка веде до успіху.

Цю модель можна розглядати як циклічний процес змін (рис. 4.1).

Системна модель Сенге. П. Сенге виходить з того, що багато ініціатив щодо зміни не закінчуються наміченими результатами. Чому? Більшість ініціатив, пов'язаних зі змінами, наштовхуються на проблеми існуючої системи управління, звичкою боротися з симптомами, не звертаючи уваги на глибинні причини проблем.



Рис. 4.1. Цикл змін

Керівними принципами цієї моделі є: - починайте з малого, - поступово «набирайте обороти», - не плануйте все заздалегідь, - чекайте проблем. Як правило, ця модель зручна при довготривалих змінах. П. Сенге виділяє три стадії проведення змін: введення, підтримка, переробка і нове осмислення. Основна проблема на першому етапі - це протидія сил, що виникають при спробі працювати по-новому. Основними відмовками в цьому випадку є наступні:

- У нас немає часу,
- Нам ніхто не допомагає,
- Нам це не підходить,
- Кажуть одне, а роблять інше.

У цьому випадку на перший план виходять проблеми підтримки тих галузей, де вже існують приклади успішної поведінки, переробки і нового осмислення змін.

Рекомендований порядок реалізації цієї моделі:

1. Запустити досвідчений проект.
2. Поставити реалістичні цілі, при цьому особливу увагу приділити часовими рамками.
3. Протягом всіх етапів приділяти увагу змінам.
4. Заохочувати діяльність в правильному напрямку.
5. Не приховувати причину і завдання проведених змін.

У таблиці 4.2 наведені всі розглянуті моделі і відповідні їм способи уявлення організації. При аналізі необхідно визначити принцип, покладений в основу діяльності організації, і відповідно йому вибрати модель зміни .

Таблиця 4.2

Моделі та способи уявлення організації

Модель	Спосіб уявлення організації			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансформація
1. К. Левін Трихступінчатий підхід	V		V	
2. Р. Балок і Д. Баттен Запрограмовані зміни	V			
3. Дж. Коттер Вісім кроків	V	V	V	
4. Р. Бекхард і Р. Харріс Формула змін			V	
5. Д. Надлер і М. Ташмен Модель узгодження		V	V	
6. У. Бріджес Управління переходом	V		V	V
7. К. Карналл Управління змінами		V	V	
8. П. Сегне Системна модель		V	V	V
9. Р. Стейсі і П. Шоу Складні процеси у відповідь		V		V

Можна дати деякі рекомендації з використання тієї чи іншої моделі.

1. Механістичний підхід глибоко укорінився в своїх уявленнях про роботу організації, тому проявляється в різних підходах до змін, зокрема в проектному менеджменті та плануванні.

2. Політична система як набір відкритих взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем поширена у відділах персоналу. Зміна - це, перш за все, адаптація до змін в навколишньому середовищі. Зусилля спрямовані на зменшення опору і збільшення прагнення до змін.

3. Потік і трансформація передають реальну складність змін, однак такий підхід не дає чітких рекомендацій до дії.

4. Жодна з моделей не є повноцінною (див. табл.4.3).

5. Краще користуватися різними моделями залежно від ситуації.

Таблиця 4.3

Основні висновки щодо моделей

Модель	Висновок
1	2
1. К. Левін	Корисна на початку змін, при оцінюванні поточного/кінцевого стану. Даремний при поєднанні механістичного підходу з трьома кроками: план, введення, відбір.

1	2
2. Р.Балок і Д.Баттен	Зручна для ізольованих, не дуже важких питань. Не варто використовувати при дуже спрощених організаційних змінах.
3. Дж. Коттер	Зручна як для великих, так і для малих змін. Зміни мають лінійну, а не циклічну форму.
4. Р. Бекхард і Р. Харріс	Цю формулу можна використовувати на будь-якій стадії змін для аналізу того, що відбувається
5. К. Карналл	Універсальна модель, яка поєднує декілька ключових елементів організаційних змін
6. Д. Надлер і М. Ташмен	Модель зручна при наступному аналізі невдач. Увага приділяється існуючим проблемам, а не створенню образу
7. У. Бриджес	Діє при неминучих змінах, де чітко визначені початок та кінець
8. П. Сенге	Великомасштабні організаційні зміни, запусканні зверху
9. Р. Стейсі і П. Шоу	Важкий процес реакції на зміни, які пов'язані з великою мірою невизначеності.

5. Моделі організаційних перетворень

Існує три типи навичок, життєво необхідних компаніям у період змін:

- визначення потреби в змінах і природи потрібних змін,
- ефективне управління процесом змін,
- здатність керувати одночасно багатьма змінами.

Ефективність управління змінами, по суті визначається лише двома факторами: готовністю та здатністю. Зміни відбуваються і дають результат тоді, коли люди переконані, що зміни потрібні й що в них є необхідні навички та здібності, щоб здійснити ці зміни. Отже, управління процесом змін вимагає одночасної уваги й до мотиваційних факторів, і до ресурсів і здібностей.

Управління змінами – це складний і важкопередбачуваний процес. Тут не існує надійного універсального рецепту. Проте розроблений ряд моделей, які створюють основу для успішних змін. Розглянуті нижче концепції аж ніяк не є конкуруючими, вони швидше доповнюють одна одну, тому що успіх великомасштабних перетворень припускає використання елементів кожної з них. Джерела всіх цих моделей – різний досвід і методи управління, які можуть сприяти або перешкодити проведенню змін.

1. Моделі участі покликані допомогти менеджерам подолати опір супротивників змін, розширюючи, наскільки це можливо, коло прихильників перетворень. Модель участі поширилася в присвяченій розвитку організацій науковій літературі США, а також є невід'ємним елементом європейської та

скандинавської теорії та практики менеджменту. Існує маса порад про методи залучення працівників щодо проведення змін.

2. Модель радикальних змін

У процесі проведення великих змін можна виділити десять послідовних кроків, кожен з яких супроводжується можливістю здійснення однієї з фундаментальних помилок в управлінні перетвореннями. Заповіді з першої по четверту зазвичай використовуються для того, щоб підвищити готовність організації до змін, в той час як заповіді з п'ятої по дев'яту відносяться до розвитку здатності організації проводити зміни.

Немає нічого постійного, окрім змін. Ідея або організація починає застарівати та загнивати з моменту свого народження. Будь-яка компанія повинна бути досить гнучкою й здатною до змін. Організація повинна постійно адаптуватися під інтереси ринку.

Завершенням циклу перетворень можна вважати момент, коли структура і процеси в організації будуть повністю відповідати запланованому, завдання і методи повністю поділятися всіма співробітниками, а об'єктивні показники (виручка, прибуток, впізнаваність) вийдуть на необхідний рівень.

6. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Умови ефективності організаційних перетворень

Перед початком проведення змін необхідно зрозуміти, якого рівня складності перетворення чекають. Це допоможе в майбутньому не розпорошувати зусилля і ресурси, і направити їх на вирішення найбільш важливих завдань. Для цього у 2003 році Е. Lawson і С. Price запропонували типізацію організаційних змін:

1. Простий рівень – для досягнення поставлених цілей немає необхідності вносити зміни в роботу співробітників. До цього рівня може ставитися продаж непрофільних активів, закриття неефективних виробництв.

2. Середній рівень – коли потрібно скорегувати практику роботи співробітників. У цьому випадку може йтися про оптимізацію процесів, пошук шляхів скорочення витрат. Зазвичай такі зміни стосуються якогось одного напрямку поліпшень.

3. Глибокий рівень – стосується культурних перетворень, зміни способів дії всіх співробітників, що можливо тільки зробити за допомогою зміни їхніх поглядів.

Фактори, що впливають на ефективність проведення змін

Серед найбільш важко вирішуваних проблем, на думку більшості керівників, які взяли участь у дослідженні, виявилася проблема визначення критеріїв оцінки ефективності проведених змін.

Найчастіше (у 51%), говорячи про оцінку ефективності змін, керівники називали фінансові та економічні показники:

- отримання більшого прибутку;
- обсяги збуту;

- виконання податкових зобов'язань;
- рівень плинності кадрів;
- розмір середньої заробітної плати тощо.

А 39% керівників як критерії оцінки ефективності використовують також:

- швидкість прийняття рішення;
- виведення нової продукції на ринок;
- зміни в системі роботи зі споживачами;
- хороший морально-психологічний клімат у колективі.

У тому випадку, коли досягнуто порозуміння – прийдешні перетворення відносяться до самого глибокого рівня, слід врахувати чотири умови ефективних змін через способи мислення співробітників.

1) Переконлива історія причин і наслідків змін. Співробітникам необхідно побачити сенс у змінах та приймати його. Для цього керівництво організації повинне запропонувати переконливу легенду, яка допоможе працівникам зрозуміти перетворення, прийняти їх і знайти свою роль у подіях, що відбуваються.

2) Посилення механізмів змін. Системи управління повинні підкріплювати зміни. Нові вимоги до співробітників повинні винагороджуватися та підтримуватися структурами й процесами організації. Це дозволить направляти працівників у бажане русло.

3) Здатність до нової поведінки. Співробітники повинні мати необхідні навички. У разі їх відсутності, організації необхідно допомогти працівникам у навчанні, надати можливість обмінюватися досвідом.

4) Роль моделювання нової поведінки. Лідери повинні заохочувати власним прикладом нову поведінку. Дивлячись на впливових керівників на кожному з організаційних рівнів, співробітники роблять висновок про те, наскільки серйозно організація належить до змін. Лідери груп формують світогляд працівників і слугують прикладом для наслідування або засобом вимушеної поведінки поводитися певним способом.

Одне з істотних обмежень, яке повинен враховувати сучасний керівник, – неможливість існування організації (тривало й ефективно) без змін. Реформування може проводитися *двома способами*: повільні еволюційні зміни та динамічні, різкі і короткострокові зміни.

Для багатьох організацій процес повільних еволюційних змін неможливий через відсутність ресурсів (фінансових, тимчасових і зацікавленого управління). Тому для відновлення працездатності багатьох підприємств може бути використаний тільки метод революційних, парадигмальних змін – реформування організації загалом (організаційної структури, технологічної основи, кадрового складу).

Реорганізація може проводитися в різних стратегіях, торкаючися *чотирьох можливих напрямів діяльності підприємства* (стратегії проранжовано за ступенем складності і затратності і в часовому, і у фінансовому вираженні):

- зміна масштабу оперативної діяльності;

- зміна напрямків діяльності (структурних змін);
- реорганізація всього підприємства (організаційної структури);
- глобальні організаційні зміни (у тому числі середовища).

Розглянемо, які методи можуть застосовуватися при проведенні реорганізацій.

Примусовий метод. Передбачає використання сили для подолання опору з боку персоналу. Це дорогий і небажаний процес у соціальному плані, але що дає переваги в часі стратегічного реагування. Використовується в умовах гострого дефіциту часу й тільки в тих випадках, коли природа опору зрозуміла та відверто проявляти силу не потрібно.

Для підвищення ефективності примусового зміни необхідно (хоча б заднім числом) проаналізувати настрій персоналу і виявити потенційні джерела опору або, навпаки, підтримки.

Метод адаптивних змін. У рамках цього підходу стратегічні зміни відбуваються шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Процесом керує не вище начальство, а спеціально створена проектна група. У будь-який конкретний момент опір, хоча і слабкий, все ж таки буде. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів, угод і переміщень в керівництві. Цей метод дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень, сформований відповідний образ мислення. Метод корисний при тому стані зовнішнього середовища, коли небезпека (тенденції) або сприятливі можливості легко передбачити, й тому особливої терміновості у вживанні заходів немає. У разі надзвичайних подій у зовнішньому середовищі метод може виявитися неефективним.

Управління кризовою ситуацією. Метод може бути використаний в ситуації, коли адміністрація перебуває в кризовій ситуації, наприклад, зміни в зовнішньому середовищі загрожують її існуванню і вона опинилася в жорстокому цейтноті. Коли настає подібна явна криза, опір зазвичай поступається місцем підтримці. У цій ситуації первинна завдання вищого керівництва - не боротьба з опором, а заходи з попередження паніки. Про перші ознаки виходу з кризового становища свідчить відновлення опору.

Управління опором (метод «акордеона»). Якщо примусовий і адаптивний методи є крайніми заходами проведення змін, то цей метод проміжний і може бути реалізований в терміни, що диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі. Тривалість процесу змін повинна враховувати наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного методу здійснення змін. Властивість адаптивності процесу змін набувається завдяки використанню поетапного підходу: процес планування розділяється на етапи, що завершуються реалізацією певної програми впровадження.

Недоречне і несвоєчасне використання методів реорганізації може стати причиною зриву стратегічно важливих організаційних перетворень. Тому керівництву організації необхідно мати інструмент для адекватної оцінки ситуації і вибору оптимальних варіантів у реалізації організаційних

нововведень в систему управління. При цьому слід враховувати *два основні параметри*:

- часовий горизонт (ступінь невідкладності організаційних нововведень, наявний часовий ресурс для їх успішної реалізації);
- професійна, психічна, технічна готовність персоналу до стратегічно важливих змін у цій організації.

Для оцінки часового горизонту необхідні кваліфіковані прогнози розвитку ситуації в організації і навколо неї. При оцінці рівня готовності організації до освоєння нових управлінських технологій необхідно провести діагностику характеристик організаційної культури, соціально-психологічного статусу персоналу, його технічної оснащеності.

Етапи реорганізації

Етап 1. Створення образу «бажаного майбутнього» – того, до чого повинна прагнути організація.

Етап 2. Планування процесу реорганізації. Необхідно показати шляхи переходу від існуючої ситуації до «бажаного майбутнього».

Етап 3. Початок змін. Початок організаційних змін доцільно закріпити, наприклад, створенням експериментальної ділянки.

Етап 4. Підтримка реорганізації. Необхідність включення до реорганізації великої кількості персоналу.

Етап 5. Мобілізація. Перехід від активного впровадження до природного проведення реорганізації.

Етап 6. Оновлення. Організація досягає поставлених цілей і живе згідно зі сформульованим баченням.

Отже, стикаючись з необхідністю проведення змін, слід враховувати ситуацію в організації, час на зміни і особливості персоналу. На підставі цих даних необхідно вибирати той спосіб змін, який буде адекватним ситуації, що склалася, і планувати етапи проведення змін, максимально залучаючи до цього працездатний персонал.

Тестові завдання

1. Скільки організаційних метафор виділив Гаретт Морган:

- а) 10 метафор;
- б) 5 метафор;
- в) 7 метафор;
- г) 4 метафори.

2. Які організаційні метафори виділив Гаретт Морган:

- а) машина, організм, мозок, культура, політична система, душевна в'язниця, потік і трансформація;
- б) машина, організм, політична система, потік і трансформація, соціальні мережі;
- в) машина, організм, місто, корабель;
- г) організм, потік і трансформація, соціальні мережі.

3. У чому полягає суть принципу моделі Льюїна:

- а) подолання природної інерції в організаціях вимагає постійного

застосування сил для просування змін;

б) для здійснення змін рушійна сила повинна перевершувати силу опору;

в) здійснення оцінювання, відбору, навчання і розвитку співробітників, задіяних у процесі управління змінами;

г) усі відповіді вірні.

4. Які етапи розкриває модель організаційних змін Льюїна?

а) розморожування, рух, стабілізація і заморожування;

б) дослідження, планування, дія, інтеграція;

в) залежність, полегшення, формування, творчість, нормалізація;

г) залежність, розморожування, рух, формування, нормалізація, інтеграція.

5. Які етапи проведення змін розкриває модель Балока і Баттена?

а) розморожування, рух, стабілізація і заморожування;

б) дослідження, планування, дія, інтеграція;

в) розморожування, планування, рух, стабілізація, заморожування;

г) дослідження, рух, стабілізація, заморожування, інтеграція.

6. Скільки кроків щодо здійснення змін у організації описується в моделі Коттера?

а) 8 кроків; б) 5 кроків; в) 7 кроків; г) 6 кроків.

7. Як виглядає формула змін Бекхарда і Харріса:

а) $D + V + FS < RC$;

б) $D + V + FS > RC$;

в) $D + V + FS + RC$;

г) $D + V + RC > FC$.

8. Фазова модель Уільяма Бріджес розглядає такі види змін:

а) зміни розвитку, трансформаційні;

б) заплановані та перехідні зміни;

в) зміни структури, зміни технологічних процесів;

г) усі відповіді вірні.

9. Організаційні зміни – це:

а) тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, у результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється багатоманітність соціальної реальності;

б) перехід соціального суб'єкта з одного стану в інший, істотна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів;

в) необхідний час і зусилля, оскільки вони пов'язані з додатковими витратами;

г) будь-які зміни в одному або кількох елементах організації.

11. Згідно з триступеневою моделлю змін Курта Левіна, організаційні зміни проходять три ступені:

а) планування; реструктуризації; реінжинірингу;

б) «розморожування» становища; «рух» до нового стану; стабілізація і «заморожування» нового стану за допомогою визначення політики, винагороди за успіх установки нових стандартів;

в) трансформація, переформування, реконструкція;

г) модель, формула змін, системна модель.

12. Теорію організаційних змін, згідно з якою дві групи сил, що сприяють і

проти діють змінам, протистоять одна одній розробив:

а) К. Левін; б) У. Біон; в) М. Белбін; г) А. Маслоу.

Питання для самоконтролю

1. Яка сфера застосування формули змін Бекхарда ?
2. У яких випадках застосовується модель узгодження Надлер—Тушмана?
3. Охарактеризуйте процес змін в організаційних структурах.
4. Назвіть компоненти управлінського рішення в системах організаційного управління.
5. Назвіть переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань
6. Охарактеризуйте виробничий, формаційний, поведінковий та еволюційний підходи до трансформації організаційних структур.
7. Визначте етапи проведення трансформації.

Ситуаційні вправи:

1. Накресліть схему структури управління і структури виробничої системи відомої вам організації .
2. Здійсніть їх системний аналіз . Оцініть структуру організації : назвіть її сильні і слабкі сторони.
3. Які зміни в структурі організації слід здійснити , щоб зберегти або посилити свої позиції на ринку?
4. Які інструменти проведення змін найбільш оптимальні для досліджуваної організації?
5. До числа альтернатив даунзайзингу, що добре зарекомендували себе в практиці менеджменту , можна віднести:
 - 1 редіплоймент - переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації ;
 - 2 даунгрейдинг - переведення працівників з пониженням на інше робоче місце, при збереженні (коли це можливо) колишньої заробітної плати ;
 - 3 воркшерінг - поділ роботи між працівниками при пропорційному скороченню робочого часу і оплати праці.Опишіть приклади застосування кожного із альтернативного методу на практиці відомої вам регіональної компанії та необхідно визначити соціальну та економічну ефективність впроваджених на підприємстві заходів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2010. – 320 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
3. Price C. and Lawson E. The psychology of change management, mckinseyquarterly.com, June 2003.
4. Carolyn Aiken and Scott Keller. The irrational side of change management,

mckinseyquarterly.com 2009 Number 2

5. Управление изменениями/ Э.Камерон, М. Грин. – М.: Издательство Добрая книга, 2006. – 60 с.
6. Основы менеджмента: учебное пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. - Сызрань, 2010. – 160 с.
7. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся Influence: Science and Practice Серия: Сам себе психолог СПб. : Питер, 2010. - 336 с.
8. Гарет Морган. Имиджи организации: во- семь моделей организационного развития / Морган Гарет. – М. : Вершина, 2005. – 416 с.
- 9.Мейби Крис. Подготовка к изменениям: контекст и выбор: учеб.-метод. пособие. Блок 3: Кн. 12 / Крис Мейби; пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007. – 36 с.
10. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес. – М. : Вильямс, 2007. – 208 с.
11. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О.Дяченко// Наука й економіка. – 2010. – № 3. – С. 69-72

ТЕМА 5

РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

План

1. Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
2. Стилi та навички керівника змін.
3. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за У. Беннісом).
4. Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюменом.
5. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо ролі керівництва в управлінні змінами та вимог до компетенції менеджера зі змін.
2. Навчитися аналізувати складові ефективності менеджера як лідера зі змін.
3. Отримати навички основних підходів до виділення стилів управління: поведінкового, ситуативного та підходу з точки зору особистих якостей.
4. Засвоїти основні кроки щодо становлення керівника як лідера в організації.

Ключові поняття: лідерство, ефективне лідерство, метафора організації, тип керівництва, стилі керівника змін, навички керівника змін, «єднальні» керівники, самоаналіз, ресурси управлінця змінами, компетенції управлінця, політичні навички, аналітичні навички, навички роботи з людьми, системні навички, ділові навички.

1. Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва

При проектуванні організації відбувається групування людей і робіт за якимось принципом або на основі якогось критерію. Під час групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може ефективно об'єднатися під єдиним керівництвом. В організації кожен із керівників обмежений часом, знаннями й уміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності.

Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособових відносин між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається через те, що керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; комбінація тих і інших. Перші – це відносини

між керівником і конкретним підлеглим. Другі – це відносини керівника з двома або більше підлеглими. Треті – це відносини між підлеглими.

Щоб визначити оптимальний масштаб (або діапазон) керованості або контролю, було проведено велику кількість досліджень.

Випереджальне зростання числа контактів керівника порівняно зі зростанням числа підлеглих ілюструється в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Взаємозв'язок між числом підлеглих і кількістю контактів, із якими має справу керівник

Тип контактів	Число підлеглих									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перший	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Другий	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третій	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

У 1933 р. В. Грайчунас на основі цих даних визначив, що керівник може мати не більше 12-ти контактів першого типу, і 28-ми – другого.

Зараз для визначення оптимального масштабу керованості широко застосовується ситуаційний підхід, в основі якого лежить аналіз чинників, що впливають на визначення масштабу керованості. До чинників, що враховуються, відносяться такі, що пов'язані з виконуваною роботою:

- схожість робіт;
- територіальна віддаленість робіт;
- складність робіт.

Друга група чинників пов'язана з тим, ким керують і хто керує:

- ◀ рівень підготовки підлеглих;
- ◀ рівень професіоналізму керівника.

Найчисленніша група чинників має відношення до самого керівництва та організації:

- ◀ ясність у делегуванні прав і відповідальності;
- ◀ чіткість у постановці цілей;
- ◀ стабільність (частота змін) в організації;
- ◀ об'єктивність у вимірі результатів роботи;
- ◀ техніка комунікації;
- ◀ ієрархічний рівень організації;
- ◀ рівень потреби в особистих контактах із підлеглими.

Залежно від стану зазначених змінних визначається оптимальний для конкретної ситуації масштаб керованості. Багато фахівців рекомендують дещо усереднені розміри, що можуть бути прийняті як орієнтир при визначенні масштабу керованості. Так, вважають, що для вищої ланки організації число підлеглих одного керівника не повинно перевищувати сім осіб. Водночас, у нижчій ланці організації масштаб керованості може досягати 20–30 осіб.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижчі ланки

організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має переваги – при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їхньою роботою, і тому в нього з'являється можливість робити це більш якісно. Він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Проте в такої побудови зв'язків є і недоліки. У керівника, дуже завантаженого контролем невеличкого числа робітників, може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу.

Широкий масштаб керованості має характеристики, протилежні вузькому – максимально можлива кількість підлеглих одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується іншими перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб усіх завантажити роботою. Делегування ж повноважень саме по собі є фактом позитивним.

До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести раніше згадуваний «ефект пляшкової шийки», що призводить до перевантаження керівника при вирішенні рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямі може призвести до втрати контролю над підлеглими, що перебувають за межами можливостей керівника. Усе це висуває до керівників дуже високі вимоги, котрим не всі з них відповідають.

У невеликих групах широкий масштаб керованості допомагає розвинути згуртованість групи, підвищити відповідальність кожного за загальну справу. У міру зростання групи поступово застосовується вузький масштаб керованості. Практичні підходи частіше становлять ситуаційний баланс цих двох видів керованості.

В останнє десятиліття років поняття масштабу керованості почало використовуватися не тільки стосовно визначення числа робітників організації, безпосередньо підпорядкованих керівнику. Поняття масштабу керованості застосовується до загальної чисельності персоналу, що працює «під одним дахом». У цьому випадку маються на увазі класичні організації типу фабрики, заводу. Пов'язано це з тим, що сьогодні практично не існує серйозних обмежень щодо масштабів організації з погляду технології.

Ієрархія в організації та її ланцюговість. Ієрархія в загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для організації – це просто структура влади або ланцюговість.

Рівнем управління в організації вважається та її частина, у межах якої та стосовно якої можуть прийматися самостійні рішення без їхнього обов'язкового узгодження з вищими або нижчими частинами. Так, цех є частиною заводу, і начальник цеху має право приймати рішення, що відносяться до роботи останнього. Схожа ситуація існує на рівні виробничої дільниці і бригади. У такому випадку на заводі буде усього чотири рівні управління, завод матиме чотириланкову систему управління.

На практиці можливі будь-які інші варіанти. Функціональні підрозділи можуть включатися в число рівнів управління, якщо вони на практиці реалізують лінійні зв'язки. Так, якщо експериментальний цех безпосередньо

підпорядковується конструкторському відділу заводу, то по цій лінії виникне ще один рівень управління.

Кількість рівнів управління визначає «поверховість» організації. За всіх інших однакових умов «поверховість» організації обернено пропорційна загальній ефективності останньої. Зокрема, при великій кількості рівнів є небезпека значного перекоордування інформації, яка передається в організації згори донизу і в зворотному напрямку.

З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв'язки, кількість рівнів у сучасних виробничих організаціях може досягати дванадцяти, а в невиробничих – дев'яти.

Якщо вважати визначення масштабу керованості як групування робіт по горизонталі, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт по вертикалі. Проблема кількості рівнів управління безпосередньо пов'язана з проблемою обмеження числа підлеглих. При цьому вирішення однієї проблеми перешкоджає вирішенню іншої. Вони ніби протиставлені одна одній. Сполучення різноманітних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до різних її структур.

Кількість рівнів управління тісно пов'язана з можливістю ефективного здійснення лінійних і функціональних зв'язків в організації. Ці зв'язки (рівні управління) розглядаються з точки зору координації прийнятих рішень. Тому визначення кількості рівнів управління тісно пов'язане з такими змінними чинниками координації, як права, що реалізуються, та інформація, якою обмінюються.

Розподіл прав та відповідальності. У практиці управління в організаціях застосовуються дві системи розподілу прав і відповідальності, або повноважень за рівнями ієрархії.

Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема схожа на ялинку з історичними і культурними коренями. Система «ялинка» — це комбінація відносин приватної власності на землю та відносин, що базуються на повазі та розрахунках західноєвропейської сім'ї між її старшими і молодшими членами. Принцип єдності підпорядкування полягає в тому, що робітник повинен одержувати розпорядження стосовно виконуваної роботи тільки від одного начальника. Виходячи з цього, система «ялинка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності керівника, нижчого за рівнем.

Така система є основою веберовської бюрократичної організації, і відрізняється високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти відповідального за невдачу в організації. Недоліком системи «ялинка» є те, що в межах поширеної функціональної департаментизації вона послабляє функціональні права.

Друга система — система подвійного, або множинного підпорядкування («матрьошка») історично будувалася на комбінації відносин спільної або суспільної власності на землю, і відносин, відтворених у сім'ях з азіатською культурою.

На відміну від «ялинки» система «матрьошка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника повністю поглинають права і відповідальність усіх нижчих за рівнем керівників. За такої системи права і відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації, і тут практично неможливо знайти винного за те, що трапилося. Ним може стати керівник будь-якого рівня, і визначатися це буде не в межах установленної політики і процедур, а за суб'єктивною думкою вищого керівника, що переслідує свої політичні цілі.

Система свідомо припускає наявність двох та більше осіб, що мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище виводить остаточне рішення на верх організації, і дозволяє таким чином здійснювати тотальний контроль.

Протягом десятиліть і в теорії, і на практиці використовувався принцип, відповідно до якого всі види робіт повинні бути згруповані і складені так, щоб кожен працівник звітував тільки перед одним керівником. Більше того, рекомендувалося, щоб кількість працівників, підзвітна одному керівнику, була строго обмеженою. Термін «охоплення контролем» означає «розмір команди, що знаходиться в підпорядкуванні одного керівника». Найбільш відома робота з цієї проблеми належить В.С. Грайчунасу. На його думку, оскільки керівник має обмежені енергію, знання і кваліфікацію, він може координувати діяльність, пов'язану з цією роботою, тільки кількох працівників. Фізично неможливо керувати багатьма людьми, оскільки між працівниками існує дистанція, що не дозволяє зустрічатися з кожним.

Грайчунас припустив також, що арифметичне збільшення кількості підлеглих веде до геометричного збільшення кількості взаємозв'язків, що знаходяться під контролем керівника. Потенційний взаємозв'язок, що може виникнути між керівником і підлеглими, класифікується як індивідуальне керівництво, групове керівництво і перехресний зв'язок. Грайчунас розробив таку формулу для визначення кількості потенційних контактів керівника з різною кількістю підлеглих йому працівників:

$$C = \frac{n * 2^n}{2} + n - 1$$

де n – кількість працівників, підлеглих керівнику;

C – кількість потенційних взаємозв'язків [7, с. 65].

Швидке зростання кількості потенційних взаємозв'язків виникає у міру зростання кількості підлеглих. Вирішуючи питання про збільшення охоплення контролем, керівник повинен розглянути всі потенційні взаємозв'язки, які може мати з підлеглими, включаючи їх частоту й інтенсивність (табл. 5.2).

Необхідний контакт. У різних видах виробничих, науково-дослідних і інших робіт існує необхідність у частих контактах і високому рівні координації між керівником та його підлеглими. Проведення конференцій, нарад, особистих зустрічей і консультацій часто допомагає в досягненні цілей упродовж встановленого періоду часу. Наприклад, керівник науково-дослідної групи повинен часто консулюватися з приводу конкретних питань із членами групи,

щоб проект був завершений вчасно, а закінчена робота була б представлена на ринок.

Таблиця 5.2

Потенційні взаємозв'язки

Кількість підлеглих	Кількість взаємин
1	1
2	6
3	68
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708

В інтересах організації мати якнайбільше глибинних контактів. Таке широке охоплення контролем виконуваних робіт через часті контакти з підлеглими впливає на виконання й успішне завершення проекту.

Рівень освіти і підготовленість підлеглих. Навчання підлеглих є основним у встановленні контролю на всіх рівнях управління. Загальноприйнято, що керівник на нижчих організації може керувати великою кількістю підлеглих, оскільки робота на цих рівнях спеціалізована і менш складна, ніж на вищих рівнях.

Здатність спілкування. Ця властивість відіграє важливу роль у налагодженні ефективного механізму вирішення проблем у різних робочих ситуаціях, реальної й оперативної координації діяльності підрозділів і працівників.

Грайчунас вважає, що керівник може мати не більше 12-ти безпосередніх контактів, і не більш ніж 28 непрямих, що відповідає наявності п'яти підлеглих. Він може мати тим більше число підлеглих, чим більш однорідні проблеми, якими він займається. Стає очевидним, що число підлеглих повинне бути меншим на рівні вищого керівництва організації, і може бути більш значним на нижчих ланках управління [7, с. 67].

2. Стилі та навички керівника змін

Зміни, що відбуваються в наш час в Україні та в світі, змушують по-новому подивитися на роль менеджера й дилему «менеджер або лідер».

Донедавна один із дослідників лідерства сформулював відомий вислів: «Managers do things right, and leaders do right things», що в перекладі українською мовою звучить приблизно так: «Менеджери все роблять правильно, а лідери роблять правильні речі».

Компетенції менеджера по управлінню змінами:

- готовий брати участь у реалізації програми організаційних змін;

- готовий брати участь у впровадженні технологічних і продуктових інновацій;
- здатний проводити оцінку інвестиційних проектів за різних умов інвестування та фінансування;
- уміє знаходити й оцінювати нові ринкові можливості і формулювати бізнес-ідею.

Відповідно він *знає*:

- основні теорії та підходи до здійснення організаційних змін;
- основні бізнес-процеси в організації;
- основні показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності;
- принципи, способи і методи оцінки активів, інвестиційних проектів і організацій;
- наслідки від настання ризиків;

Основні вміння менеджера:

- ставити цілі і формулювати завдання, пов'язані з реалізацією професійних функцій;
- оцінювати ризики, прибутковість і ефективність прийнятих фінансових інвестиційних рішень;
- володіти методами реалізації основних управлінських функцій (прийняття рішень, організація, мотивування та контроль);
- проводити оцінку інвестиційних проектів за різних умов інвестування та фінансування;
- аналізувати зовнішню і внутрішню середовище організації, виявляти її ключові елементи і оцінювати їх вплив на організацію;
- знаходити й оцінювати нові ринкові можливості і формулювати бізнес-ідею;
- оцінювати економічні та соціальні умови здійснення підприємницької діяльності.

Основні навички:

- володіти інструментами оцінки інвестиційних проектів за різних умов інвестування та фінансування;
- методами оцінки ризику;
- способами управління ризиками;
- методами реалізації основних управлінських функцій (прийняття рішень, організація, мотивування та контроль);
- методами інвестиційного аналізу;
- інструментами управління ризиками;
- інструментами оцінки економічних та соціальних умов здійснення підприємницької діяльності.

3. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за У. Беннісом)

Оскільки менеджер виконує свої професійні обов'язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, йому необхідно організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона

швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла приймати нестандартні та ефективні рішення. Якщо менеджеру вдасться створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, бізнес буде успішним. Тоді здійснити можна все: знайти фінансування, продати новий продукт, запустити нове виробництво тощо. Якщо менеджер вважає себе членом команди, він впливає на неї більш ефективно. Відомо, що майже всі успішні ділові проекти починалися з формування групи однодумців, тобто людей, які знали, чого вони хочуть, і разом це робили.

Досвідчений менеджер при постановці серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди.

Працюючи в команді, менеджер повинен постійно піклуватися про рівень взаємодії та культури спілкування в ній.

Свого часу О. Суворов сказав: «Поганий той солдат, який не хоче стати генералом». Перефразувавши цей вислів, можна сказати, що поганий той менеджер, який, формуючи команду, організовуючи спільну діяльність та взаємодію інших людей, не хоче бути лідером. Звичайно, не кожен менеджер може стати лідером, бо для цього потрібні відповідні природні якості, вміння та бажання. Проте прагнути до цього менеджер просто зобов'язаний.

Лідерство – це відносини домінування та підлеглості, впливу і направленості в системі міжособистісних стосунків у групі. Лідер – це особистість, яка має визнання та авторитет групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності і регулювати відносини в групі [4, с. 257]. Згідно із загальноприйнятим визначенням лідерство є процесом, за якого один член групи (лідер), організовує і спрямовує діяльність інших на досягнення конкретної спільної мети [5, с. 159]. Теорія лідерських ролей розглядає лідерство як прийняття особливої ролі. Перша – це роль професіонала, що виявляється в розпорядженнях, наказах керівника; друга – роль «емоційного спеціаліста», що розглядає людські стосунки. В оптимальній ситуації більш успішним буде той лідер, який зорієнтований на людей, бо він здатний впливати на їхню поведінку. Поняття «лідер» введено в соціальну психологію дослідженнями школи К. Левіна. Лідером може бути тільки той менеджер, який чітко розуміє поставлені групою завдання, засоби їх досягнення, має ціннісні орієнтації та норми, що збігаються із загально-груповими. Колишній прем'єр-міністр Великої Британії Маргарет Тетчер якось сказала, що лідером є той, хто знає, чого він хоче, і вміє донести свої цілі до оточення.

Із лідерськими якостями люди народжуються, але треба, щоб ці якості були затребуваними життям і розвивалися.

Чим відрізняється лідер від менеджера? Менеджер планує роботу, бюджет та ін., а лідер вказує напрям; менеджер формує організаційну структуру і добирає персонал, а лідер добирає партнерів і союзників; менеджер контролює своєчасність та якість виконання прийнятого рішення, а лідер створює мотивацію тощо. Завдання менеджера – долати труднощі, завдання лідера –

справлятися із змінами. Лідери оволодівають ситуацією, підкоряють собі обставини, що весь час змінюються, і можуть завдавати шкоди організації, тоді як просто менеджери підкоряються цим обставинам [8]. Лідери менше спрямовані на володіння формальною владою, на те, щоб керувати за допомогою наказів, розпоряджень, а більше спрямовані на мотивацію людей, запобігання конфліктам, вміння ставити чіткі й яскраві перспективні цілі. І роблять вони це завдяки використанню комунікативних навичок.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між менеджером і лідером, виникають ситуації, які можуть накладати відбиток на спілкування та взаємини в організації [9, с. 20], зокрема якщо:

▲ менеджер і лідер – різні особи, які не знаходять спільної мови, то це заважатиме успішній діяльності організації і гармонізації міжособистісних взаємин у ній;

▲ менеджер і лідер – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів уміють взаємодіяти, то організація працюватиме успішно, хоч іноді розбіжності в поглядах лідера та менеджера можуть негативно позначитися на загальній діяльності;

▲ менеджер і лідер – та сама особа. У такому разі команда працюватиме як єдине ціле, міжособистісні взаємини в ній вибудовуватимуться гармонійно.

За **У. Беннісом**, провідним експертом з питань культури бізнесу та лідерства, є чотири головні речі, які роблять лідери.

По-перше, вони керують і ставлять цілі. По-друге, створюють довірчі взаємини в організації, бо фактор довіри є своєрідним соціальним клеєм, який підтримує цілісність та ефективність організації. По-третє, формують загальний настрій, надію та оптимізм. По-четверте, діють й отримують результати, тобто не тільки приймають рішення, а й забезпечують виконання його [10].

В одній із відомих великих фінансових корпорацій було проведено дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів. У дослідженні взяли участь п'ять тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп [11]:

▲ «нерішучий лідер» – менеджери, які належать до цього типу, мають усі необхідні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі. Головна проблема - страх потрапити у конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20 % менеджерів. Для того щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, необхідно переконати їх у власній компетенції та надавати всебічної підтримки їхнім ініціативам;

▲ «упевнений лідер» – менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10% менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

▲ «непомітний (асоціальний) лідер» – менеджери цієї групи, зазвичай, є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої

ділової атмосфери. Через брак яскраво презентованої власної індивідуальності, їхні компетенції залишаються невизнаними в організації.

До цього типу належить майже 26 % менеджерів. Постійна робота над створенням персонального бренду допоможе їм компенсувати недостатність індивідуальної самовизначеності.

▲ «роботоголік» – найпоширеніший тип потенційних лідерів серед менеджерів – 45 %. Вони ставлять пріоритет роботи перед усіма іншими цінностями в житті. Зазвичай, вони є екстравертами, хоча їм бракує яскравої індивідуальності та перспективності комплексного бачення для того, щоб надихати інших. Їм необхідно постійно вказувати на те, що треба бути раціональним у фізичному, емоційному, духовному, родинному, діловому та соціальному житті.

4. Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюме

Дж. Ліпман-Блюме вважає, що жінкам властивий інтегративний стиль, що поєднує елементи конкуренції та керівництво з орієнтованими на співпрацю видами інструментального та контактного лідерства.

Інструментальне лідерство, на думку автора, полягає у використанні таких факторів, як власне інтелект, дотепність, вміння співчувати, гумор, сімейні зв'язки, колишні досягнення або програти, сміливість, зовнішній вигляд, сексуальна привабливість для встановлення зв'язків з тими особами, чия участь і допомога потрібні для досягнення мети. Прикладом такого стилю є Френк.

Френк – керівник у телефонній компанії. Він мав залучити велику кількість техніків до ремонтних робіт після землетрусу, хоча в багатьох з них на цей час були заплановані відпустки і вихідні. Замість того щоб розпорядитися про тимчасове скасування всіх відпусток, Френк зв'язався з кожним з техніків особисто і попросив відкласти відпустку, зазначивши надзвичайні обставини і високу кваліфікацію підлеглого, без якого було б важко обійтися. Усі техніки (більше тридцяти осіб) погодилися негайно вийти на роботу, а після того, як неприємності залишилися позаду, відзначили людський підхід, гумор і співчуття Френка як одну з причин, що спонукали їх добровільно відкласти відпустку.

Іншим різновидом інструментального стилю є соціальний інструментальний стиль, що характеризується використанням неформальних відносин як життєво важливого і цілком законного засобу досягнення мети. Такі керівники «здійснюють свої цілі через дії інших людей, вибираючи визначених індивідів для виконання певних завдань» (Lipman-Blumen, 1992).

Ще приклад: Енн є віце-президентом банку. Заради того, щоб мати більший вплив на рішення, що приймаються, вона старанно покращувала своє вміння грати в гольф і теніс. У результаті вона змогла грати з іншими віце-президентами і президентом банку, і ці неформальні контакти дали їй можливість брати участь в ділових дискусіях і здійснювати свій внесок у прийнятті рішення більшою мірою, ніж це було б можливо при спілкуванні

тільки в банку. Ще один різновид – довірчий інструментальний стиль. Керівник залучає до справи всіх, а не тільки обраних для цієї справи осіб. Вони вміло використовують оточуючих, для досягнення поставленої мети, навіть тих, хто формально їм не підпорядковуються.

Інструментальний стиль знаходиться в протиріччі з прямим силовим стилем – командами, завданнями, контролем за їх виконанням. Останній, своєю чергою, протистоїть контактному стилю, що характеризується співпрацею з оточуючими для досягнення мети, упором на надання допомоги іншим, схильністю вчити і знаходити радість у досягненнях учнів. Дж. Ліпман-Блюме вважає, що стилі керівництва визначаються потребами нашого, все більш інтеграційного світу: «Глобальна взаємозалежність підкреслює невідкладність вирішення проблеми лідерства. Керівництву необхідно інтегрувати найбільш придатні для цього стилі – продуктивної «жіночої» поведінки і традиційного прямого американського стилю».

5. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця

Сьогодні для наукової спільноти став очевидним той факт, що, крім рівня загального інтелекту, що характеризує когнітивну сферу, для багатьох професій конче значущими виявляються певні аспекти емоційної сфери особистості.

Однією з найбільш ємних і узгоджених моделей, які розкривають емоційну сферу особистості, є модель емоційного інтелекту (ЕІ), причому останнє знаходить як теоретичні, так і емпіричні підтвердження.

Існує велика кількість моделей емоційного інтелекту, а також безліч варіантів трактування цього поняття. Проте спільною для всіх моделей є здатність розпізнавати, розуміти, використовувати і регулювати емоції як власні, так і інших людей. Ці компоненти значною мірою відносяться з емоційними компонентами психічних регуляторів праці, виділених Е.А. Климовим [Климов, 1998]. При цьому включеність структури емоційного інтелекту когнітивних компонентів знання про свій емоційний стан і про стан інших людей дозволяє припустити, що конструкт емоційного інтелекту частково захоплює і узагальнений, і актуальний «Я-образи», які також є психічними регуляторами праці.

Емоційний інтелект (ЕІ) – група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні і розумінні власних емоцій та емоцій оточуючих. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміють свої емоції і почуття інших людей, можуть керувати своєю емоційною сферою, і тому в суспільстві їхня поведінка більш адаптивна і вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточуючими.

Основними складовими ЕІ є:

■ Самосвідомість – свідомість суб'єктом самого себе на відміну від іншого – інших суб'єктів і світу взагалі; це усвідомлення людиною свого суспільного статусу і своїх життєво важливих потреб, думок, почуттів, мотивів, інстинктів, переживань, дій.

■ Самоконтроль – помірність у діях і прояві емоцій, гальмування внутрішніх спонукань. Є рисою характеру (як звичка «володіти собою»), але термін також застосовується до поведінки груп людей і держав.

■ емпатія – усвідомлене співпереживання поточному емоційному стану іншої людини, без втрати відчуття зовнішнього походження цього переживання.

Відповідно емпат – це людина з розвиненою здатністю до емпатії.

■ навички відносин – це дії, сформовані шляхом повторення та доведення до автоматизму. Всякий новий спосіб дії, протікаючи спочатку як деяка самостійна, розгорнута і свідома дія, потім у результаті багаторазових повторень може здійснюватися вже як автоматично виконуваний компонента дії.

■ Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, що керує поведінкою людини і визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Слід зазначити, що на Заході концепція ЕІ є комерціалізованою й популярною, проте з наукової точки зору в концепції немає сенсу, який відрізняється від прийнятих раніше в психології понять комунікативних навичок та комунікативної компетентності.

Методами розвитку ЕІ є:

- *Груповий тренінг.*
- *Індивідуальний тренінг.*

– *Коучинг* – метод «індивідуального тренінгу», відрізняється від групового тренінгу тим, що тренер працює з клієнтом індивідуально. Сучасний коучинг найчастіше здійснюється із застосуванням методів нейролінгвістичного програмування (НЛП), тому навчання й сертифікацію коучів (індивідуальних тренерів) проводять як правило автори НЛП і тренери НЛП міжнародної категорії. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Так, якщо психологічне консультування й психотерапія спрямовані на позбавлення від якогось симптому, робота з коучем передбачає досягнення певної мети, нових позитивно сформульованих результатів у житті і роботі.

- *Тренінг дітей в сімейно-громадських дитячих центрах.*
- *Сімейне виховання.*

– *Гаптономія* – методика пренатального (до народження) спілкування батьків з плодом через дотик. У більш широкому сенсі гаптономія – це входження в психотактильний контакт, щоб гармонізувати, об'єднати, встановити відносини. Метою пренатальної гаптономії є перше близьке знайомство і контакти подружжя з майбутньою дитиною за допомогою дотиків.

Сеанси гаптономії проводять у перший місяць вагітності, у четвертий і п'ятий місяць вагітності, далі щомісяця до кінця вагітності.

Гаптономія розроблена датським фізіотерапевтом Францем Вельдманом (Frans Veldman) (6 вересня 1920, Фліссінген – 25 січня 2010, ОМС) та вперше впроваджена їм у Франції в 1978 році. У Омсе (Франція) працює Міжнародний

центр з досліджень, розробок і навчання гаптономії (CIRDH), створений Францем Вельдманом.

З приводу можливості розвитку ЕІ в психології існують дві різні думки. Ряд вчених (наприклад, Дж. Мейєр) дотримуються позиції, що підвищити рівень ЕІ неможливо, оскільки це відносно стійка здатність. Однак збільшити емоційну компетентність шляхом навчання цілком можливо. Їхні опоненти (зокрема, Д. Гоулман) вважають, що ЕІ можна розвивати. Аргументом на користь цієї позиції служить той факт, що нервові шляхи мозку продовжують розвиватися аж до середини людського життя.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ:

1. Влада – це:

- а) спроможність особи впливати на поведінку людей з метою підпорядкувати їх своїй волі;
- б) спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення;
- в) спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;
- г) статус людини в організації.

2. Яка форма влади може викликати в працівників негативну реакцію щодо змін в організації:

- а) примус; б) винагорода; в) еталонна; г) експертна?

3. Влада, яка побудована на вірі підлеглого щодо заохочення керівником за виконану роботу:

- а) примус; б) винагорода; в) еталонна; г) експертна?

4. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:

- а) його компетентністю;
- б) засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- в) індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- г) усі відповіді правильні.

5. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

- а) об'єктивність;
- б) прагнення до постійного вдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) панорамність мислення.

6. До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

- а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- б) особи, які добре знають психологію послідовників;
- в) особи, основними якостями яких є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

7. Для проведення швидких змін у кризових ситуаціях необхідна така політика:

- а) переговорів;
- б) директивна;
- в) досягнення загальних цілей;
- г) проб та помилок.

8. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то:

- а) їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- б) їх упроваджують через деякий час;
- в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- г) проводять роз'яснювальні заходи.

9. Світовий досвід показує, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:

- а) менеджерів всіх підрозділів;
- б) усіх працівників;
- в) менеджерів середньої ланки управління;
- г) окремих керівників та спеціалістів.

10. У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам з таких причин:

- а) невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків;
- б) невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків;
- в) очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо);
- г) відчуття можливих власних втрат.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають спільні та відмінні характеристики менеджери та лідера за Уореном Беннісом ?
2. У чому полягає емоційна компетенція управлінця?
3. Чим обумовлені розбіжності щодо трактування у сучасна теорія менеджменту понять керівництва і лідерства в організації?
4. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст понять: «керівництво організації» та «лідер в організації», які основні проблеми знаходяться в компетенції лідера.
5. Дайте характеристику лідерству, як одному з найважливіших компонентів ефективного керівництва організацією в умовах змін.
6. Яких Ви знаєте світових дослідників, що запропонували різні підходи до природи лідерства, як вони трактують розбіжності між «керівництвом» і «лідерством»?
7. Які основні риси є притаманними ефективному лідеру в умовах змін, охарактеризуйте їх.
8. В чому головна різниця між функціями лідера та менеджера? Коли і які події спонукали трансформацію функцій менеджера?

9. Яка роль команди на шляху становлення керівника організації як лідера?
10. Конфліктів в команді, які дії лідера організації щодо їх унеможливлення, або залагодження?
11. Якими, на Вашу думку, повинні бути кроки на шляху становлення керівника як лідера?

Ситуаційні вправи:

1. Обґрунтувати, який стиль керівництва згідно з моделлю Фідлера найефективніший у колективі, для якого є характерними ознаки: виконавці знають, що виконувати завдання керівника необхідно, але самі не проявляють ініціативи через нечіткість завдань; відносини між членами колективу нормальні, проте визнати їх дружніми не можна, оскільки керівник часом зловживає законною владою; більшість членів колективу бояться, щоб їх не звільнили з роботи.

2. Колективне підприємство “ЛіС”, утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб’єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний авторитарний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв’язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмій, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вміло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень. На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

3. Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджера:

1. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.

2. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз’їзним характером роботи.

3. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво хімічною науково-дослідною лабораторією, де переважають випускники ВНЗ.

4. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво командною групою, яку створив директор для зміни стратегії розвитку організації.

5. Модель Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.

6. Модель Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аблязов Р.А., Пазурець Г.І, Дудаєва І.Б. Командний менеджмент: Навч. посіб./ За редакцією Р.А. Аблязова – К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2008.- С.90-109.
2. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. М.: НРРО, 2003. – 232 с.
7. Урбанович А.А., Психология управления, Минск.:«Харвест», 2005.-С. 276-277; 282-285.
5. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 78 – 86.
6. Андреева И. Н. Предпосылки развития эмоционального интеллекта // Вопросы психологии. 2007. № 5. С. 57 –65.
9. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект- М.: АСТ, 2008.
10. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.– М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 301с.
12. Манфред Кэ де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. —276 с.
13. Стивен Дж. Стейн Преимущества EQ — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — С. 384.
14. Bradberry T., Greaves J. (2005). The Emotional Intelligence Quick Book, (New York: Simon and Schuster).
15. Bradberry T., and Greaves J. (2005) «Heartless Bosses», The Harvard Business Review.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

ТЕМА 6

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

1. Опір змінам: суть та джерела виникнення.
2. Модель силового поля та стартовий майданчик в управлінні опором.
3. Методи подолання опору змін.
4. Підходи щодо управління змінами: типологія та характеристика.
5. Методи впровадження стратегічних змін.

Мета

1. Засвоїти основні моделі аналізу опору змін підприємства, їх переваги та недоліки.
2. Вміти виявити та оцінити можливий опір наміченим змінам.
3. Застосовувати модель „силового поля” та розробити стартовий майданчик подолання опору змін.
4. Поєднувати методи впровадження стратегічних змін із запропонованого переліку методів.

Ключові поняття: *опір змінам, причини виникнення опору, психологічні бар'єри, види опору, форми опору, методи подолання опору, управління опором змінам, силове поле, стартовий майданчик, біхевіористичний підхід до змін, позитивний підхід до змін, когнітивний підхід до змін.*

1. Опір змінам: суть та джерела виникнення

Проведення змін на підприємстві є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Проте в багатьох випадках керівництво підприємства стикається з небажанням окремих осіб чи колективу взагалі провести зміни або їх окремі елементи. Виникає опір змінам, який ставить під загрозу проведення стратегічних перетворень, а в окремих випадках, навіть існування підприємства. Тому потрібно знати природу цього опору, а також методи управління ним.

У джерелах економічної науки, яка спрямована на управлінські рішення, **опір змінам** трактується як багатогранне явище, що виявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Виявити відкритий опір досить складно, але передбачити його набагато легше, ніж потім управляти ним у період впровадження стратегічних змін.

На практиці розрізняють **рівні опору змінам**:

- індивідуальний рівень;
- груповий рівень;
- організаційний рівень.

Опір змінам на індивідуальному рівні, як правило, пов'язаний з відчуттям людини щодо безпеки чи втрати, і зумовлений тим, що індивід під час змін має ризикувати, а це суперечить його темпераменту.

Групова реакція на зміни існує поряд з індивідуальною, оскільки може бути спровокована окремим індивідом чи лідером групи. На відміну від індивідуального рівня, опір змінам на груповому рівні передбачає висловлювання загальної думки певного колективу (бригади, ланки, підрозділу, філії) щодо заперечення намічених заходів. Сила групового опору є значно вищою за індивідуальний і пропорційна характеру і масштабу загрози функціонування групи, зміні її цінностей, норм, моделі існування.

Проте більш масштабним є організаційний опір, коли намічені стратегічні перетворення докорінно не сприймаються всім колективом підприємства. Організаційний опір перш за все пов'язаний зі стратегічними змінами на рівні структурно-культурної структури підприємства, коли існуюча структура та культура не може швидко адаптуватися до намічених цілей.

Майкл Армстронг (М. Armstrong) виділяє основні причини опору змінам: *неприйняття нового; економічний страх; незручність; невизначеність; символічний страх; загроза міжособистісним відносинам; загроза статусу або кваліфікації; страх невідповідності компетентності.*

Як бачимо, зазначені причини опору змінам можна згрупувати за певними ознаками та подати так (табл. 6.1.).

Таблиця 6.1

Причини опору змінам		
<i>Причина</i>	<i>Результат</i>	<i>Реакція</i>
<i>Егоїстичний інтерес</i>	Очікування особистих втрат в результаті змін	«Політична поведінка»
<i>Неправильне розуміння цілей та стратегії змін</i>	Низький ступінь довіри до менеджера, що роз'яснює план змін	Чутки
<i>Різна оцінка наслідків здійснення стратегії</i>	Неадекватне сприйняття планів; наявність інших джерел інформації	Відверта незгода
<i>Невисока терпимість до змін</i>	Люди бояться, що вони не мають необхідних навиків, яких вимагають зміни	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Разом з цим І.Ансоф додає ще низку додаткових визначних факторів, зокрема:

- ступінь невідповідності культури та структури влади змінам;
- тривалість періоду впровадження змін;
- загроза втрати іміджу та влади;
- наслідки зміни для підприємства загалом;
- відданість працівників підприємства («позитивна» або «негативна»);
- сила культурно-політичної орієнтації у відповідних центрах сили.

Вивчаючи опір змінам, керівникам доцільно проаналізувати кожного працівника незалежно від рівня опору до намічених змін та форми прояву

можливого опору. За такими критеріями вибудовується *матриця „зміни-опір”* та встановлюється до якої категорії відносяться працівники підприємства (рис.6.3.).

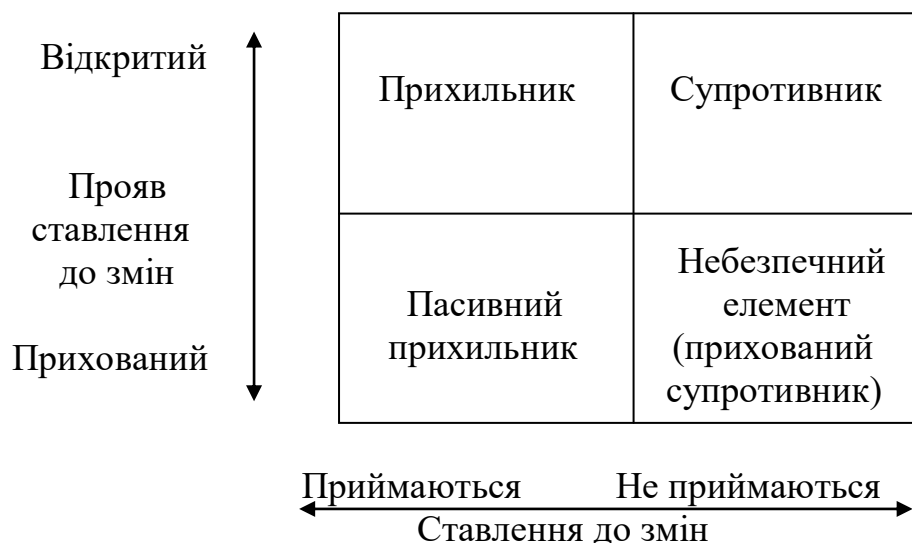


Рис. 6.3. Матриця „зміни-опір”

Найкращий варіант для проведення змін – це наявність лише прихильників та прихованих прихильників проведення змін. Найгірший варіант – коли працівники підприємства відносяться до категорії супротивників змін, а ще гірше коли, існують «небезпечні елементи», які можуть, не висловлюючись щодо незгоди, саботувати виробничі процеси, зривати виконання намічених заходів та застосувати при цьому досить жорсткі методи (виведення техніки з ладу, погрози підпалу тощо).

2. Модель силового поля та стартовий майданчик в управлінні опором

Паралельно з аналізом матриці доцільно проаналізувати *«силове поле»* (Force Field Analysis), під яким розуміють аналіз факторів або сил, які підштовхують до проведення змін або навпаки їх відкидають. Аналіз «силового поля» передбачає проведення певних процедур, які:

- визначають об’єкт, ціль, завдання та проблему, на яку направлені зміни (визначають питання);
- уточнюють визначене питання в контексті поточної ситуації та в контексті бажаної ситуації після проведення змін;
- проводять аналіз рушійних сил та сил опору (персонал, засоби та предмети праці, управління, оточення);
- виявляють та аналізують сили, які, можливо, зможуть нейтралізувати сили опору або створити сили опору.

Графічно, модель аналізу «силового поля» можна зобразити так (рис.6.4).

Застосовуючи цю модель, бажано виявити «зацікавлені сторони» і співпрацювати з ними. Разом з цим досліджуються характеристики вище зазначених сил:

- відносна сила групи – визначає, до яких сил відносяться різні категорії працівників, починаючи від виробничого персоналу до керівників вищої ланки управління, і яка їхня роль в управлінні підприємством та реалізації намічених стратегічних змін;

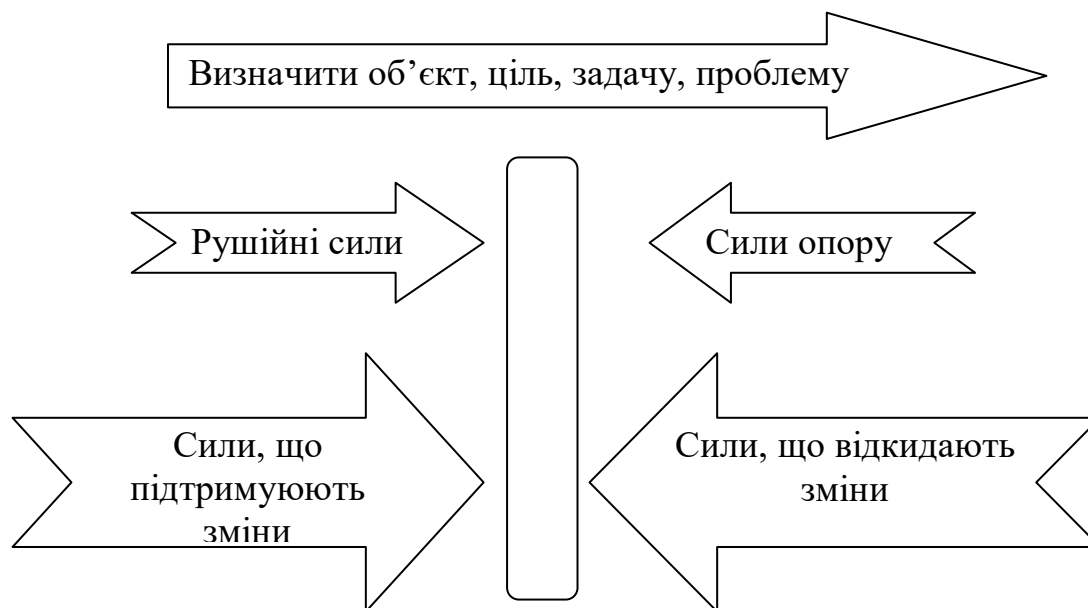


Рис. 6.4. Модель аналізу «силового поля»

- агресивність – характер опору, зокрема як сили йдуть на переговори, чим вони можуть поступитися і що для них є визначальним;
- механізм впливу – набір методів, за допомогою яких відповідні сили намагаються здійснити зміни або зупинити їх;
- ймовірний тиск – аналізуються можливі особи, які або на яких може чинитися відповідний тиск, та які при цьому можуть бути використані важелі ймовірного тиску;
- сила тиску – визначається, як далеко може зайти ймовірний тиск і які можуть бути від цього наслідки.

При аналізі „силового поля” окремо аналізуються незалежні сили, зокрема зовнішні контрагенти, які мають інтерес до подій підприємства. Це можуть бути постачальники, юридичні чи кредитні організації, інші партнери, для яких є економічно не вигідним є дисбаланс даного підприємства і які можуть та хочуть допомогти у вирішенні стратегічних змін. Аналогічно, можуть бути і такі зовнішні контрагенти, які, навпаки, стимулюють опір на підприємстві. Зокрема, до них відносяться найближчі конкуренти, колишні працівники, які залишилися невдоволеними своєю позицією протягом часу роботи на цьому підприємстві і намагаються помститися тощо.

Враховуючи зазначені фактори, керівництво має вжити адекватних заходів щодо усунення опору. Тому потрібно пам'ятати, що *поява вказівок керівництва, що суперечать інтересам працівників, їхнім переконанням, суперечить власним цілям присутності на підприємстві, лише збільшує конфлікт інтересів.*

При цьому слід відзначити, що використання аналізу силового поля допомагає:

- набутти досвіду діагностики сил, які впливають на стан підприємства;
- врахувати сили опору;
- зрушити ситуацію з положення рівноваги.

Крім цього, розробка заходів щодо усунення опору повинна базуватися на розробці „**стартового майданчика**”, під яким слід розуміти низку передумов, що забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, необхідними для проведення змін. Він дозволяє розпочати процес планування, але не гарантує прийняття чи реалізації плану, оскільки зменшує опір тільки до такого ступеня, який дозволяє успішно розпочати процес змін. Тому спостереження і контроль за опором повинні тривати до закінчення процесу намічених змін.

Етапи створення „стартового майданчика” будуть виглядати так (рис. 6.5.).



Рис. 6.5. Етапи створення «стартового майданчика»

Розробка зазначених заходів має забезпечити зниження або подолання опору стратегічним змінам. Їх ефективність та швидкість значною мірою буде залежати від вибору методу подолання опору.

3. Методи подолання опору змін

На думку Д.Майстера, управління основними причинами опору змінам дозволить успішно провести намічені зміни. При цьому доцільно враховувати, що керівники підприємств іноді ігнорують окремі положення, які вказують на те, що:

- при впровадженні змін вигоди за сьогоднішні зусилля вони зможуть отримати в майбутньому;
- змінюючи звичний стан речей, вони тимчасово пристосовуються до незручностей;
- проголошуються зміни, стандарти, які не є обов'язковою нормою;
- існує проблема розумової настанови працівників відносно того, що жодні процеси, методи і підтримка ззовні не змінять ситуації.

Тому практики в сфері подолання опору змін наводять дієві методики

подолання опору. Так, наприклад *Е. Хьюз* (E. Hughes) переконує, що можна подолати опір, використовуючи **основні фактори подолання опору**. Зокрема він виділяє 8 факторів, які взаємодоповнюють один одного і мають таку послідовність при управлінні опором:

Фактор 1. Облік причин поведінки особистості на підприємстві.

Фактор 2. Роль авторитету керівника.

Фактор 3. Надання інформації групі.

Фактор 4. Досягнення загального розуміння.

Фактор 5. Відчуття причетності до групи.

Фактор 6. Авторитет групи для її членів.

Фактор 7. Підтримка змін лідером групи.

Фактор 8. Інформованість членів групи.

Реалізація зазначеної системи подолання опору вимагає використання універсальних методів подолання опору, без яких наведені фактори можуть не взаємодіяти. Як правило, виділяють **шість універсальних методів подолання опору** (табл. 6.2.).

Таблиця 6.2.

Порівняння універсальних методів подолання опору

Метод	Використовується в ситуаціях коли:	Переваги:	Недоліки:
Інформування і спілкування	недостатній обсяг інформації або неточна аналітична інформація	якщо вам вдалося переконати людей, вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	підхід може вимагати дуже багато часу, особливо, якщо існує велика кількість людей
Участь і зацікавленість	ініціатори зміни не мають певної інформації, необхідної для планування змін; решта мають значно більші сили для опору	люди, що беруть участь, матимуть почуття відповідальності за здійснення змін, і будь-яка інформація, яку вони отримують, буде включатися в план змін	вимагає багато часу
Допомога і підтримка	люди опираються змінам через страх проблем адаптації до нових умов	жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу і зазнати невдачі
Переговори й угоди	окремих службовців або група явно втрачають що-небудь при здійсненні змін	іноді це є порівняно простим шляхом уникнення сильного опору	підхід може стати занадто дорогим, якщо метою є досягнення згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції і кооптації	інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне відчуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	необхідне швидке здійснення змін, і ініціатори змін мають значну силу	цей підхід відрізняється швидкістю і дозволяє перебороти будь-який вид опору	ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Наведені методи можуть застосовуватися окремо і разом, залежно від ситуації. Одні з них передбачають надання інформації всьому колективу сил опору, роз'яснювальну роботу і достатню кількість часу для їх застосування. Інші є більш радикальними, вимагають застосування примусових заходів, маніпуляцію працівниками чи навіть елементи обману у вигляді кооптації.

Дещо інший підхід щодо управління опором має Пол Стребел (Paul Strebel), який вважає, що основною причиною невдалих змін є різне сприйняття власниками, керівниками підрозділами та рядовими працівниками змін:

- керівники розглядають зміни як спробу зв'язати виробництво зі стратегією компанії, як професійні можливості та ризики;
- працівники сприймають організаційні перетворення як щось негативне, руйнівне.

Перебороти описані розбіжності він пропонує за допомогою перегляду взаємних зобов'язань між роботодавцями і працівниками. Для цього П.Стребел виділяє три основні аспекти, що є в будь-якому особистому договорі:

- формальний;
- психологічний;
- соціальний.

Формальний аспект включає формалізовані обов'язки та запропоновані підприємством професійні вимоги до працівників. Звичайно ці умови прописуються в посадових інструкціях, трудових контрактах, у бізнес-планах і бюджетах (визначаються бажані показники діяльності). За цими формальними відносинами працівники зобов'язуються виконувати зазначені вимоги, а роботодавці – забезпечувати співробітників усім необхідним (повноваженнями і ресурсами) для виконання їхніх обов'язків.

На жаль, дуже часто керівники вважають, що регламентація відносин з підлеглими обмежується тільки описаними формальними домовленостями, і як наслідок, виникають страйки працівників щодо умов праці, її оплати тощо.

Психологічний аспект включає взаємні сподівання та зобов'язання, засновані на довірі між керівниками і підлеглими. Свою позицію щодо керівництва працівник формує в результаті аналізу взаємин з керівником підприємства або підрозділу. Почуття справедливості підлеглого визначає рівень лояльності, довіри, ентузіазму до роботи в певному підрозділі чи підприємстві загалом. Тому при плануванні серйозних змін керівники мають враховувати аспект психологічної взаємодії з підлеглими. Це дозволяє впливати на прихильність працівників щодо нових вимог, особливо в умовах стратегічних змін.

Соціальний аспект включає оцінку працівниками дій керівників на відповідність офіційно представленим цілям, цінностям, стратегіям. На підставі цього працівники підприємства складають уявлення про те, як підприємство працює насправді, до чого воно прагне і яких принципів дотримується. Слід відзначити, що саме ця складова договірних відносин є головним каменем у відносинах суб'єктів. Так, недотримання керівництвом підприємства описаних цілей і способів їхнього досягнення викликає в працівників недовіру до

керівництва. У цьому випадку заявлений курс на зміни сприймається працівниками з недовірою, відновити яку дуже складно.

Отже, ми бачимо, що управління опором є досить складним процесом в системі управління змінами підприємства і вимагає додаткових знань.

4. Підходи щодо управління змінами: типологія та характеристика

Виявивши основні недоліки роботи підприємства та зрозумівши доцільність проведення стратегічних змін, керівництво підприємства має встановити, на базі якого з ідеологічних підходів управління стратегічними змінами буде здійснюватися сам процес управління. Загалом, в економічній літературі щодо управління стратегічними змінами можна віднайти цікаві підходи у формуванні загального бачення стратегічного управління. Ми зупинимося на 3-х підходах, які, на нашу думку, формують основу можливого управління змінами:

- біхевіористичний підхід;
- позитивний підхід до змін – Appreciative Inquiry;
- когнітивний підхід.

1. Біхевіористичний підхід. Ідея підходу полягає в тому, що зміна поведінки однієї людини через вплив іншої здійснюється за допомогою заохочень і покарань. Це дуже важливо з точки зору проведення загальних змін підприємства. Тому для реалізації цього підходу Е. Кемерон та М. Грін пропонують такі кроки ефективної трансформації:

- 1) Визначення моделей поведінки, які впливають на діяльність людей.
- 2) Оцінка цих моделей (як часто вони використовуються).
- 3) Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових частин поведінки.
- 4) Розробка стратегії втручання – які заохочення та покарання варто застосовувати на вплив поведінки.
- 5) Оцінка ефективності стратегії втручання.

При цьому підхід передбачає застосування так званих стратегій підкріплення стратегічних змін, серед яких виділяють фінансове підкріплення, нефінансове підкріплення, соціальне підкріплення.

При біхевіористичному підході використовуються такі мотиваційні моделі, як теорія Х, Y Мак-Грегора, фактори мотивації Херцберга.

2. Позитивний підхід – Appreciative Inquiry (AI) – «це філософія і методологія управління змінами, а також підхід до лідерства і розвитку людського потенціалу».

Цей підхід був створений у 1986 році Девідом Куперрайдером.

Основні положення цього підходу:

1. Фокусування на проблемі змушує працівників думати про недоліки роботи, шукати негативні результати, не допускаючи при цьому позитивних думок.

2. Захисні механізми працівників вмикаються в момент оцінювання їхньої роботи: розгляд ситуацій з погляду проблеми, критики і негативу – викликає опір.

3. Позитивне ядро підприємства – найбільший ресурс в галузі управління змінами: погляд на підприємство крізь його призму звільняє від стримуючих факторів.

4. Процеси дослідження системи проблем і її змін не є послідовними, оскільки аналіз системи є втручанням у систему і тим самим змінює її. При цьому змінюється переважно та частина, до якої ми виявляємо інтерес. Останній виражається в питаннях, що цікавлять аналітиків.

5. Головне в цьому підході – правильно ставити питання. Правдивість відповідей втрачає основну значимість, оскільки важливо, як людина думає, відповідаючи, і як в процесі взаємодії людей відбуваються зміни.

При дослідженні цього підходу до змін був розроблений *метод 4D*, який включає чотири етапи – *Discover, Dream, Design, Destiny*:

1. *Дослідження (Discover)* – дослідження у вигляді питань про те, що в підприємстві складає позитивне ядро змін. Зокрема, працюючи з проблемою, потрібно розбиратися не в тому, коли підприємство зазнавало найбільших труднощів, а в тому, що відбувалося з підприємством, коли воно найкраще справлялося з проблемою.

2. *Мрія (Dream)* – моделювання образу бажаного майбутнього, представлення ідеальної роботи.

3. *Дизайн (Design)* – планування дій щодо досягнення образу бажаного майбутнього.

4. *Напрямок (Destiny)* – зміцнення здатності рухатися в зворотному напрямку, реалізація спланованих дій.

Практичне використання методу Appreciative Inquiry вказує, що його використання є найбільш бажаним у випадках:

- зміни керівництва, коли необхідно швидко й ефективно влитися в колектив;
- проведення зборів щодо обговорення розробки стратегічних змін;
- проведення стратегічних змін;
- подолання небажання співпраці окремих працівників або підрозділів.

3. Ще одним з цікавих підходів щодо управління стратегічними змінами є *когнітивний* (пізнавальний) підхід, який розглядає зміни з пізнавальної точки зору. Ідея цього підходу полягає в тому, що:

- змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію;
- розвиток позитивного мислення та постановки цілей, а також детальне вивчення обмежуючих переконань, які призводять до поведінки, приреченого на провал.

Послідовність детермінант щодо поведінки людини та їх особливості в умовах організації за цим підходом має такий вигляд:

- *особистий світогляд і цінності*: які основні цінності я маю та як вони співставляються з цінностями підприємства?

- *переконання і відносини*: які в мене існують обмежуючі переконання та відносини, як їх можна змінити?

- *почуття*: у якому стані я дію найкраще, як цього стану досягти?

- *поводження*: що конкретно я повинен робити, щоб досягти своїх цілей, з чого найкраще почати?

- *результати*: яких конкретно результатів я бажаю досягти і які можуть виникнути перешкоди?

Стає зрозумілим, що основою цього методу є позитивна зміна поведінки працівників, яка дозволяє без перешкод розпочати процес реалізації стратегічних змін та підвищити загальну ефективність реалізованих заходів.

Зазначений підхід дозволяє перебудувати свідомість працівників та націлити їх на підвищення продуктивності. Основним недоліком цього підходу є неврахування емоційного внутрішнього світу людини, його позитивного і негативного впливу.

5. Методи впровадження стратегічних змін

Після прийняття рішення щодо проведення змін необхідно відразу передати своє бачення майбутніх процесів всім керівникам підрозділів, а потім, після обговорення та затвердження – всім працівникам підприємства. Для цього можна використовувати сім принципів вдалої передачі бачення змін (за Джоном Коттером (John Kotter)):

1. Повідомлення, інформація мають бути простими, не складними для сприйняття.

2. Використовуйте метаморфози, аналогію та приклади.

3. Більше використовуйте різнопланових зустрічей та усних повідомлень.

4. „Повторюйте, повторюйте, повторюйте”.

5. Керуйте власним прикладом.

6. Відкрито говоріть про можливі невідповідності.

7. Слухайте інших та змушуйте слухати себе.

Доведення бачення до всіх учасників стратегічних змін є першим етапом циклу процесу стратегічних змін, за яким стратегічні зміни мають пройти стадії від усвідомлення їх необхідності до контролю за їх виконанням та визначення ступеня відповідності отриманих результатів.

При реалізації концепції змін можуть виникати ускладнення з її реалізації і, як наслідок, плановий результат може стати недосяжним. Враховуючи це, Лері Грейнер пропонує модель успішного проведення стратегічних змін, яка включає 6 етапів:

1. Тиск та спонукання – вплив на керівництво та всю систему підприємства зовнішніх та внутрішніх факторів, які стимулюють до проведення стратегічних змін. Такими чинниками може бути конкуренція, зміна законодавства чи кон'юнктури ринку, зміна смаків та вподобань споживачів (зовнішні фактори), зниження продуктивності праці, збої в системі управління, виробництва чи реалізації продукції, збільшення виробництва обсягу низькоякісної продукції (внутрішні фактори) тощо.

2. Посередництво та переорієнтація – залучення зовнішніх експертів, які допомагають зрозуміти, що під дією зовнішніх та внутрішніх факторів виникла необхідність проведення змін у межах підприємства, підрозділу, бригади, на певному етапі виробництва чи управлінні.

3. Діагностика та усвідомлення – встановлюються істинні причини змін, збирається та аналізується інформація щодо доцільності змін та їх глибини, визначається рівень стратегічних змін.

4. Пошук рішення та зобов'язання – пошук можливих варіантів проведення стратегічних змін, обговорення та затвердження проекту реалізації заходів, делегування повноважень та співпраця між виконавцями.

5. Експеримент та отримання результатів – запропонований план заходів проводиться як експеримент на одному з підрозділів підприємства. Після цього аналізується результат, виявляються позитивні та негативні зміни, вносяться корективи і вже після цього впроваджується відкоригований план дій по всьому підприємству.

6. Підкріплення та згода – підкріплення стратегічних змін згодою усіх працівників підприємства та мотивування через похвалу, просування по службі, підвищення рангу, підвищення заробітної плати, збільшення терміну відпустки тощо.

Реалізація моделі успішного проведення стратегічних змін вимагає застосування певних підходів щодо її реалізації, які можуть застосовуватися і комплексно, і окремо один від одного.

Відповідні підходи до управління стратегічними змінами підприємства використовуються залежно від ролі керівника на підприємстві та відповіді на головне питання стратегічного управління. Кожен підхід передбачає використання відповідних методів впровадження організаційних змін, в основі яких лежать стратегічні зміни. Так, І.Ансофф вказує, що залежно від типу поведінки керівника, умов застосування організаційних змін та терміновості проведення змін можна поділити методи впровадження організаційних (стратегічних) змін на метод примушування, адаптації, управління кризовою ситуацією та управління опором.

Таблиця 6.5.

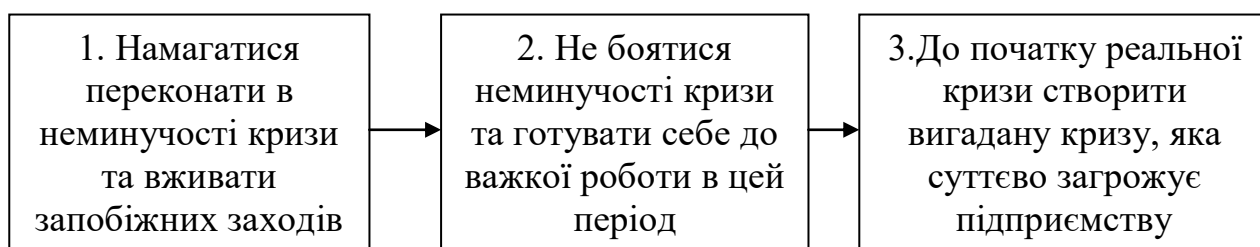
Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Управління кризою	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором („метод акордеона”)	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, врахування моменту, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Кожен з цих методів має переваги та недоліки, зокрема, **при застосуванні методу примушування** можуть виникнути ускладнення.

Використання *методу адаптації* є найбільш м'яким методом використання при управлінні стратегічними змінами по відношенню до інших методів. Разом із цим цей метод передбачає значно більше часу для впровадження і не може бути використаний для швидкого реагування, коли використовується *метод управління кризою*.

Так, при появі перших симптомів кризи, керівникам нижчої ланки управління, які раніше усвідомили негативну тенденцію розвитку, бажано застосувати такі дії:



За цих умов метод управління кризовою ситуацією є досить дієвим та забезпечує в подальшому підвищення загальної ефективності реалізованих стратегічних перетворень.

Метод управління опором застосовується в тих випадках, коли існує явний опір змінам, проте керівництво має часу більше ніж необхідно при застосуванні методу примушування, але менше, ніж для адаптивних змін. Виникає розтягнутий діапазон часу впровадження змін. Саме через це такий метод має іншу назву – метод „акордеона”. Застосування цього методу вимагає розподілу послідовності необхідних дій на певні модулі планування, а ті, своєю чергою, на субмодулі – конкретний перелік робіт, який забезпечує виконання відповідного модуля (табл. 6.6.).

Залежно від ситуації та потреб підприємства, розглянуті модулі можуть використовуватися і разом, і окремо. Наприклад, підприємство може обрати для себе модулі 1, 3, 4 та 10 і працювати на процес забезпечення зміни в системі виробництва лише одного виду продукції з урахуванням сучасних тенденцій щодо технологій виробництва, потреб споживачів та можливого опору при змінам у технології виробництва.

Таблиця 6.6.

Модулі планування змін при використанні методу управління опором

№	Модуль планування	Субмодулі (необхідні навички)
1	Створення „стартового майданчика”	Аналіз культури, аналіз балансу влади та впливу, діагностика стратегії загального планування
2	Аналіз перспектив	Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ), прогноз стану зовнішнього середовища, аналіз перспектив у стратегічній зоні, аналіз дестабілізуючих явищ
3	Визначення цілей	Виявлення зацікавлених сторін, оцінка розподілу сил, визначення цілей підрозділів та керівництва
4	Оцінка ресурсів	Аналіз фінансового стану, аналіз людських ресурсів, перевірка забезпечення сировиною та матеріалами
5	Вибір конкурентної	Аналіз ключових факторів успіху, визначення та вибір

	позиції	позиції в конкурентному середовищі
6	Збалансування портфелю СЗГ	Вирівнювання життєвого циклу, аналіз гнучкості, аналіз інших факторів СЗГ
7	Вибір політики розвитку	Аналіз дефіциту, пошук критеріїв (методів) оцінки можливостей, планування інтеграції потреб та потужностей, активна реакція
8	Потреба підприємства в нових компетенціях управлінців	Аналіз стратегічної позиції, різнопланове використання кадрів та управлінців
9	Створення управлінського потенціалу підприємства	Система планування, процедура вирішення завдань, організаційна структура, відбір кадрів, система заохочення, управління проектами, спостереження за зовнішнім середовищем, інформаційна система, зворотний зв'язок, структура матричного типу (при необхідності)
10	Реагування в реальному масштабі часу	Вибір системи управління за проблемами, система розпізнавання проблем, аналіз впливу, послідовне за діяння ресурсів та персоналу
11	Зміна поведінки	Розвиток нового способу мислення, зміна організаційної культури, управління опором, інституціоналізація нового типу поведінки

Крім цього, модульна структура планування включає:

- застосування стратегічного аналізу;
- вибір послідовності модулів;
- навчання на початку кожного модуля;
- прийняття рішення в кінці кожного модуля.

Тестові завдання

1. Опір змінам – це:

- а) реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації;
- б) брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін;
- в) природна реакція людей на зміни;
- г) додаткові витрати.

2. Типологію співробітників за проявом опору запропонував:

- а) Ф. Кругер; б) П. Друкер; в) К. Вейк; г) К. Левін.

3. До причин опору не належать:

- а) егоїстичний інтерес;
- б) низька терпимість до змін;
- в) неправильне розуміння цілей і стратегій змін;
- г) нерозуміння деталей (змін).

4. До видів опору належать:

- а) індивідуальний, колективний, груповий;
- б) опір системи, персональний, колективний;
- в) індивідуальний, груповий, опір системи;
- г) груповий, персональний, загальний.

5. Стадія індивідуального опору, при якій люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена:

- а) заперечення; б) криза; в) пасивність; г) злість.

6. Аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують, – це:

- а) матриця «зміни-опір»; б) теорія «силового поля»;
- в) політика змін; г) модель управління змінами.

7. Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить:

- а) аналіз виробництва;
- б) аналіз структури організації;
- в) аналіз зацікавлених сторін;
- г) аналіз діяльності працівників.

8. Метод планування прихильності передбачає:

- а) створення критичної маси прихильників;
- б) аналіз факторів, що сприяють змінам;
- в) створення критичної маси прихильників, які готові активно брати участь у змінах;
- г) правильний варіант відсутній.

9. До способів завоювання прихильності не відносять:

- а) вивчення проблеми; б) навчання і розвиток людей;
- в) використання тиску колег; г) підвищення заробітної плати.

10. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

- а) їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- б) їх упромаджують через деякий час;
- в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- г) проводять роз'яснювальні заходи.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «опір змінам».
2. Опишіть сутність конфлікту та його основні джерела.
3. Дайте характеристику рівням опору змінам.
4. Які причини опору (за групами) ви можете охарактеризувати ?
5. Як застосовується матриця «зміни-опір» в системі подолання опору ?
6. Опишіть основи проведення аналізу силового поля та стартового майданчика.
7. Обґрунтуйте етапи створення стартового майданчика.
8. Розкрийте основні фактори подолання опору за Е.Хьюзом.
9. Співставте дії керівників підприємства, які посилюють підтримку змін або їх опір.
10. Розкрийте сутність основних підходів до управління змін.
11. Охарактеризуйте метод 4D.
12. Опишіть основні етапи успішного проведення стратегічних змін за Л.Грейнером.
13. Наведіть приклади методів упровадження організаційних змін.
14. Дайте характеристику модулям планування змін при використанні методу управління опором.

Ситуаційні вправи:

1. На прикладі конкретної організації визначте: які параметри організації мають прямий і зворотний вплив на масштаби опору змінам?
2. Компанія, що спеціалізується на розробці і виготовленні електричних приладів, скасувала привілеї для керівників — усі без винятку співробітники фірми користуються загальною їдальнею, стоянкою автомобілів, літають на звичайних пасажирських літаках. Для керівників немає окремих кабінетів. Усі робочі місця – кімнатки, розділені звуконепроникними перегородками висотою в півтора метри, однакові для усіх — від президента компанії до низових працівників.

Чи згодні ви з практикою змін, які відбулися у компанії? Що в них позитивного і що негативного? Чи можливий опір таким змінам? Обґрунтуйте свою позицію. За яких умов ці зміни вкрай необхідні

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф— М. : Экономика, 1989. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents/>
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: /М.Армстронг. Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями/ И. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
4. Бойетт Д. Лучшие идеи мастеров управления изменениями /Д. Бойетт. – [Електронний ресурс] Режим доступа – www.management.com.ua.
5. Камерон Э. Управление изменениями/ Э Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. Майстер Д. Стратегия и толстый курительщик : Как наконец сделать то, что будет для вас полезно / Дэвид Майстер; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 272 с.
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник/ О.М. Скібіцький– К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Управление организационными изменениями. учебное пособие. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник/ З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с

ТЕМА 7 СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

План

1. Сутність реструктуризації.
2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін (модель Ноєра).
3. Треступінчата модель Курта Левіна.
4. Причини реструктуризації.
5. Критичні чинники успіху змін.
6. Моніторинг та аналіз змін.
7. Роль команд у процесі реструктуризації.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо сутності реструктуризації.
2. Розумітися на моделях реструктуризації при реалізації змін
3. Навчитися визначати критичні чинники успіху змін.
4. Оволодіти навичками проведення моніторингу та аналізу змін.

Ключові поняття: реструктуризація, треступінчата модель Льюїна, стратегічний аналіз, критичні чинники успіху змін, управління проектами, моніторинг та аналіз змін, модель Ноєра.

1. Сутність реструктуризації

У перекладі з англійської «реструктуризація» (*restructuring*) – це перебудова структури чого-небудь. Латинське слово структура (*structura*) означає порядок, розташування, будова. Якщо розглядати компанію як складну систему, що підлягає впливу факторів зовнішнього оточення й внутрішнього середовища, то терміну «реструктуризація підприємства (компанії)» можна дати таке визначення:

Реструктуризація підприємства – це цілеспрямована зміна структури підприємства (компанії) та елементів, що входять до неї, які формують процеси в організації, під впливом факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Основною причиною, чому компанії прагнуть до реструктуризації, зазвичай є низька ефективність їхньої діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, у нестачі обігових коштів, у високому рівні дебіторської та кредиторської заборгованості. Утім, і успішні компанії часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління й проведення реструктуризаційних програм.

З якою метою проводиться реструктуризація? Традиційно власники й менеджмент компанії переслідують дві цілі: це підвищення конкурентоспроможності компанії з наступним збільшенням її вартості. Залежно від цільових установок і стратегії компанії визначається одна з форм реструктуризації: оперативна чи стратегічна.

У процесі реструктуризації може відбуватися вдосконалення системи управління підприємством, зміна фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу та збуту [1].

Реструктуризація, що залежить від цільових установок і стратегії підприємства, може бути *оперативною* або *стратегічною*. Залежно від кількості структурних змін існує *комплексна* і *часткова реструктуризація* [1].

- *Оперативна реструктуризація* означає істотну зміну структури компанії, що має на меті можливість фінансового оздоровлення чи поліпшення платоспроможності компанії.

- *Стратегічна реструктуризація* також призводить до змін у структурі організації (компанії), але в першу чергу спрямована на поліпшення привабливості організації для інвесторів, розширення її зовнішнього фінансування, а також підвищення вартості самої компанії.

- *Комплексна реструктуризація* в основному проводиться в кілька етапів, поступово торкається всіх елементів компанії.

- *Часткова реструктуризація* вносить зміни лише в один або декілька елементів підприємства.

Вибір конкретних видів реструктурування залежить від конкретних внутрішніх можливостей та інтересів самого підприємства, а також від зовнішніх умов, що характеризують цю ситуацію. Можна виділити **три основні напрями реструктурування підприємств**:

- зміна масштабу (сфери діяльності) підприємства;
- зміна внутрішньої структури підприємства;
- зміна структури власності, капіталу та корпоративного контролю.

Зміна масштабу підприємства може відбуватися і при його збільшенні, і при зменшенні.

Збільшення масштабу (у тому числі розширення сфери діяльності) підприємства як особливий тип реструктурування може бути здійснене шляхом злиття, поглинання, приєднання іншого підприємства (або кількох підприємств), шляхом консолідації або купівлі майна іншого підприємства, шляхом створення спільного підприємства (у тому числі за іноземної участі), шляхом купівлі іншого підприємства або майна іншого підприємства, шляхом оренди або лізингу майна.

Зменшення масштабу підприємства як окремий тип реструктурування може бути здійснене шляхом поділу підприємства на окремі фінансово-самостійні підрозділи або окремі дрібні підприємства, виділення будь-яких служб чи виробництв, шляхом продажу майна підприємства, скорочення власного капіталу, здачі майна в оренду, створення дочірніх підприємств, передачі майна іншому підприємству безоплатно або в залік зобов'язань, консервації майна, ліквідації самого підприємства або частини його майна. *Зміна внутрішньої структури* підприємства може здійснюватися за рахунок зміни виробничої та організаційної структури підприємства.

Зміна складу і структури власності, капіталу та корпоративного контролю підприємств виражається в:

- ▲ змінах складу й структури власників (пайовиків, акціонерів)

здійснюється шляхом перетворення підприємства, його продажу або продажу часток, акцій, шляхом приватизації та шляхом банкрутства підприємства

▲ змінах складу й структури власності (активів і пасивів) здійснюється шляхом купівлі та продажу активів і пасивів підприємства

Яким чином проводити реструктуризацію компанії? Як не дивно, це питання досі залишається відкритим. Єдиного рецепта реструктуризації для всіх компаній не існує. Більше того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, може суттєво відрізнятися залежно від стану компанії, її потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик вироблених нею товарів і послуг та багатьох інших факторів.

Якщо слідувати основним принципам методу управління проектами, то можна виділити кілька етапів реалізації проекту реструктуризації (рис. 7. 1).



Рис. 7. 1 Схема реструктуризації підприємства

Перший етап – визначення цілей реструктуризації. Власники і менеджмент повинні визначити, що саме їх не влаштовує в поточній діяльності компанії, і чого вони хочуть досягти в результаті структурних змін. Від того, наскільки грамотно вони визначають цілі і коло завдань, залежить подальший розвиток компанії і відповідно доля реструктуризаційної програми.

Другий етап – діагностика компанії. Її проводять для того, щоб виявити проблеми компанії, визначити її слабкі та сильні сторони, зрозуміти перспективи розвитку і рентабельність подальшого інвестування в цей бізнес. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, ринку та інвестиційної привабливості компанії. Також вивчається її фінансовий стан, стратегія і діяльність керівництва.

Третій етап – розробка стратегії і програми реструктуризації. На цьому етапі за даними, отриманими в результаті діагностики, складається декілька альтернативних варіантів розвитку компанії. Для кожного варіанта визначаються способи реструктуризації, розраховуються прогнозні показники, оцінюються можливі ризики, обсяги задіяних ресурсів. На основі різних критеріїв власниками компанії і менеджментом проводиться оцінка ефективності тієї чи іншої альтернативи і здійснюється вибір, відповідно до якого розробляється програма реструктуризації. При цьому формалізуються й уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні і кількісні цільові параметри, яких повинна досягти система з урахуванням ресурсних обмежень.

Четвертий етап – здійснення реструктуризації відповідно до розробленої програми. Формується команда фахівців, задіяних у роботі. Потім опрацьовуються і послідовно реалізуються всі етапи програми. Під час проведення четвертого етапу реструктуризації уточнюються цільові показники і, якщо відбувається їх відхилення від запланованих значень, компанія здійснює коригування програми.

І, нарешті, *п'ятий етап* – супровід програми реструктуризації та оцінка її результатів. На останньому етапі команда, відповідальна за реалізацію програми, здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує отримані результати і готує підсумковий звіт про виконану роботу.

Види реструктуризації за різними класифікаційними ознаками наведено на рисунку 7.2.

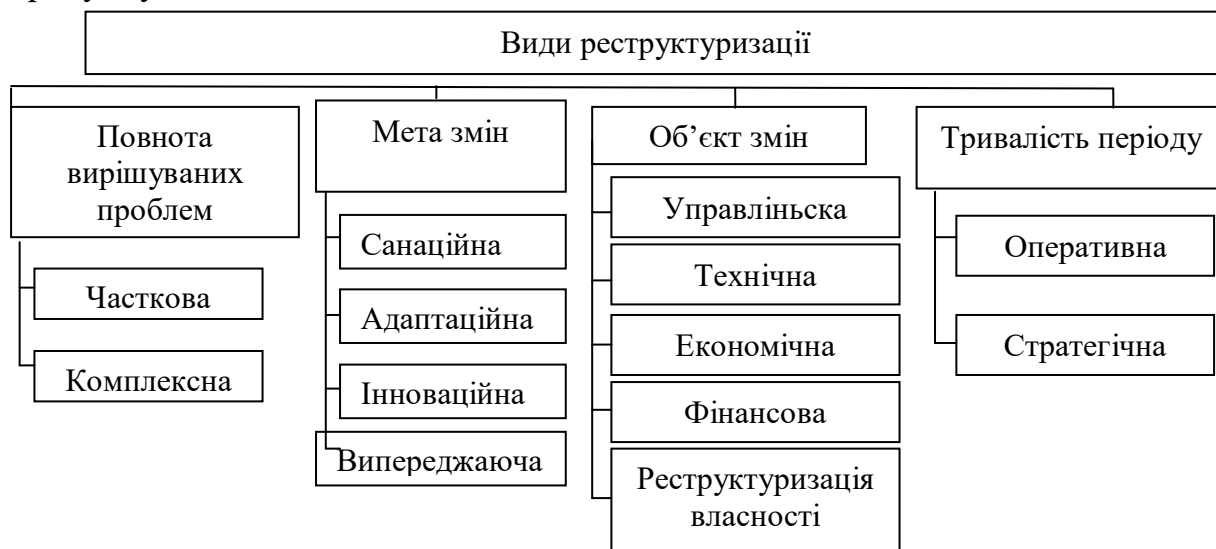


Рис. 7. 2. Форми і види реструктуризації підприємств

Готовність співробітників до структурних змін можна визначити через два аспекти (рис. 7.3):

- ☐ ступінь задоволеності працівника існуючим станом справ в організації;
- ☐ сприйнятим особистим ризиком про можливе проведення змін.

Сказане зручно представити у вигляді матриці:

Якщо працівник задоволений існуючою ситуацією, а ризик змін високий

– зміни стають неможливими.

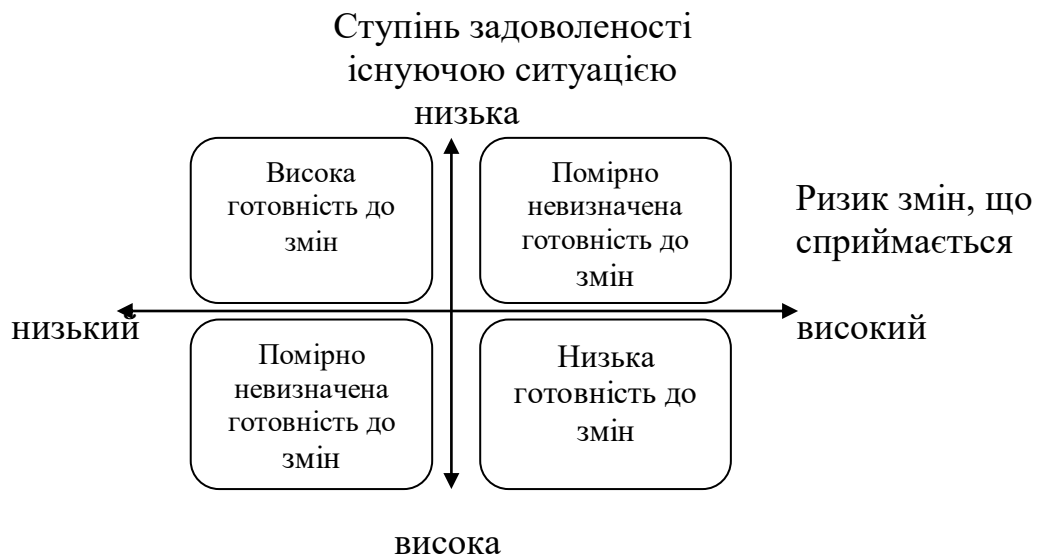


Рис. 7.3 Готовність співробітників до структурних змін

В умовах, коли співробітники незадоволені сформованим станом справ, а ризик їх не лякає – організація має великий шанс на проведення вдалих змін.

Необхідно також звернути увагу на те, що очікування співробітниками неможливого може на першому етапі підштовхнути організацію до змін, але в майбутньому призвести до сумних наслідків.

О. С. Виханський і А. І. Наумов виділили дев'ять вихідних положень, дотримання яких сприяє проведенню успішних структурних організаційних змін:

- Щоб щось змінювати, потрібно це зрозуміти.
- Не можна змінювати щось одне в системі.
- Люди чинять опір усьому, за що їх можуть покарати.
- Люди готові йти на поступки заради майбутнього виграшу.
- Зміни не проходять без стресу.
- Залучення до участі у визначенні цілей та стратегії змін скорочує рівень опору їм і збільшує вірогідність взяття необхідних зобов'язань з боку працівників. Зміни відбуваються тільки тоді, коли кожен з учасників прийме рішення реалізувати цю зміну.
- Зміни в поведінці робляться маленькими кроками.
- Правда більш важлива в період змін.
- Розумові процеси і динаміка відносин стають стійкими, якщо зміни успішні.

3. Треступінчата модель Курта Левіна

Курт Левін (K. Lewin, 1947) виділив три етапи процесу змін (управління змінами):

- «Розморожування»;
- «Рух»;
- «Заморожування».

«Розморожування» – це етап, коли дії менеджера спрямовані на те, щоб

змусити людей визнати необхідність змін. У 1513 р. Макіавеллі писав: «Новатор має своїми ворогами всіх людей, яким було добре в старих умовах, і не дуже ревними прихильниками тих людей, кому може стати добре в нових умовах» (Marriott, 1908). «Розморожування» – це етап, коли слід дозволити людям відчувати законну гордість за ведення справ звичними способами, а також продемонструвати визнання їхніх колишніх досягнень. Людям повинні бути забезпечені достатні підтримка й особиста безпека, щоб вони зважилися взяти участь у ризикованому заході проведення змін.

Друга фаза – рух, або практичне здійснення змін, для чого потрібне ретельне планування і мудре управління.

Згідно з К. Левіном, фінальним етапом є «заморожування», коли встановлюються нові норми поведінки. Проходження старими нормами так або інакше чином «карається», а новими нормами – «винагороджується». На цьому етапі можуть знадобитися зміни систем контролю. Наприклад, якщо зміна полягала в перенесенні акценту на амбулаторне лікування та лікування вдома, то було б помилкою продовжувати оцінювати діяльність стаціонарного лікувального закладу по відсотку зайнятих ліжок.

Етап 1 «Розморожування»

«Розморожування» може бути раптовим і незапланованим. Наприклад, несподівана локальна катастрофа може змусити громадськість засумніватися в усталеному порядку речей.

Воно може відбуватися на індивідуальному рівні. Наприклад, клініцист, упевнений у своєму високому професіоналізмі і освоєних ним методах лікування, одного разу може бути шокований зібраними власноруч даними про клінічні результати – несподівані і такі, що розчаровують.

«Розморожування» може бути проведено на рівні групи і бути результатом неофіційних бесід, порівняння з колегами з інших організацій чи конфлікту інтересів між різними професіями, а також може бути результатом зовнішніх впливів, що виходять від окремих пацієнтів або організацій, таких як професійна асоціація лікарів або спеціальності.

Проте менеджер, який вирішив здійснити зміни, не може чекати, поки відбудуться подібні «розморожувальні» події. Він повинен шукати способи втручання для покращення нинішньої ситуації, визначити можливі джерела опору передбачуваним змінам і знайти способи подолати цей опір.

Дж. Коттер і Л. Шлезінгер (J. Kotter and L. Schlesinger, 1979) виділили наступні сім загальних основних причини, через які люди можуть чинити опір змінам:

- ❖ дрібні, особистіні інтереси;
- ❖ нерозуміння і брак довіри;
- ❖ відмінності в оцінці ситуації;
- ❖ низький рівень готовності до змін, а також:
- ❖ вплив колег;
- ❖ втома від змін;
- ❖ попередній невдалий досвід змін.

Ці ж автори описали методи подолання опору змінам:

- ❖ роз'яснення та спілкування;
- ❖ залучення до участі;
- ❖ допомога і підтримка;
- ❖ переговори і угоди;
- ❖ маніпулювання і кооптація;
- ❖ явний або неявний примус.

Етап 2 «Рух»

Рух – це друга фаза трьохетапної моделі проведення змін, а саме: практичне здійснення змін.

Дж Коттер і Л. Шлезінгер вважають поширеною помилкою менеджерів спробу здійснювати зміни без ретельно розробленого плану.

Для успішної реалізації змін недостатньо мати хорошу ідею і захопити нею учасників процесу, необхідна також стратегія змін, узгоджена з основними особливостями ситуації.

Дж. Коттер і Л. Шлезінгер описують спектр стратегій змін, від швидких до повільних.

Швидкі зміни включають:

- ☒ детальне планування;
- ☒ мале число учасників;
- ☒ придушення опору.

До повільних змін відносяться:

- ☒ відсутність детального плану;
- ☒ велике число учасників;
- ☒ ослаблення опору.

Як зазначають автори, «наскільки б добре не була виконана робота з вибору стратегії і тактики змін, на етапі здійснення обов'язково відбудеться щось несподіване». Можуть розладнатися справи, виникнути нові види опору. Отже, необхідно відстежувати процес змін і своєчасно вживати коригувальних заходів.

Без ретельного управління етап 2 не може бути успішно пройдений. Пам'ятайте про те, що до завершення змін вам доведеться розподіляти свої ресурси між управлінням старими і новими методами і, безумовно, управлінням самим процесом здійснення змін.

Продумано розподіляйте свій час. Пам'ятайте про те, що старі методи мають звичку перемагати.

Чарльз Ханд у книзі «Розуміння організацій» (розділ – «Менеджер як лікар загальної практики») уподібнює менеджера лікарю, який спочатку встановлює симптоми хвороби, потім ставить діагноз, вибирає курс лікування і, нарешті, приступає до лікування.

Етап 3 «Заморожування»

У нашому хаотичним світі може здатися смішним говорити про заморожування. У наш час це менш доречно, ніж в 1940-ві рр., коли К. Левін запропонував трьохетапну модель. Недолік ресурсів, підвищення вимогливості пацієнтів, ослаблення державного регулювання, розукрупнення організацій, технічний прогрес, старіюче населення – усі ці чинники провокують

прискорення змін всередині організацій. Наступну реформу зазвичай доводиться розпочинати раніше, ніж завершиться попередня реформа.

Проте заморожування необхідне для того, щоб закріпити досягнутий успіх і скористатися благами змін. Для визначення завдань, які необхідно вирішити на етапі заморожування, може виявитися корисною модель Д. Надлера і М.Л. Ташмана.

Найбільш нагальні проблеми зазвичай пов'язані з офіційними організаційними структурами. Вони спроектовані «під минуле» і, не будучи змінені, продовжать висувати до персоналу старі, які стали уже неадекватні, вимоги.

Якщо Ви делегуєте завдання підлеглим, надайте їм права підписувати накази і складати графіки або розклади. Зміна – зазвичай хороший привід раціоналізувати паперову роботу.

Наступним об'єктом вивчення можуть стати завдання. Від яких завдань слід відмовитися, і які завдання необхідно виконувати інакше, ніж раніше?

Золоте правило: перш за все слід визначити, яку роботу слід припинити, щоб дати людям час для виконання нової роботи. Виклик, кинутий змінами, може мотивувати людей до роботи з «нелюдською» напругою на етапі 2, але не можна очікувати від людей подібної самовіддачі протягом тривалого часу.

Говорячи про співробітників, можна відзначити, що по своєму ставленню до змін люди діляться на дві категорії: новатори і консерватори. Новатори, що добре виявили себе на етапі 2, можуть виявитися найгіршими кандидатурами для управління консолідацією досягнутого.

Можливо потрібно буде змінити Ваші взаємини із зацікавленими особами з Вашої організації і зовнішнього оточення. Ці люди можуть зберігати колишні, уже неадекватні, очікування щодо діяльності Вашого персоналу і неправильно її оцінювати.

Нарешті, найбільш захопливими і складним завданням на етапі 3 найчастіше є здійснення змін культур (або змін «способів ведення справ»). Етап 3 - це час створення нових легенд і символів, нових неофіційних, але визнаних норм поведінки і взаємин.

На цьому етапі визнають і винагороджують нові лінії поведінки і карають за старі.

Курт Левін так само запропонував модель «Силового поля».

4. Причини реструктуризації

Залежно від причин, які послужили підставою для реструктуризації бізнесу, обираються не тільки напрями, типи і види реструктуризації, а й її стратегія.

Стратегія і тактика реструктуризації зазвичай припускають її проведення у два етапи: оперативної, що включає заходи, що дають швидкі результати, спрямовані на ті ділянки роботи, які найбільш чутливі на коригувальні заходи; стратегічної, яка передбачає глибинні перетворення, що забезпечують довгостроковий стійкий розвиток, запас міцності при коливаннях зовнішньої

кон'юнктури і порушення рівноваги через внутрішні для підприємства причини.

Завдання, які вирішуються при реструктуризації бізнесу:

- захист майнових інтересів власників бізнесу і побудова ефективної системи правового контролю;
- забезпечення безпеки бізнесу (захист від недружнього поглинання);
- побудова ефективної структури компанії / групи компаній відповідно до стратегії розвитку;
- оптимізація бізнес-процесів;
- ефективне використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних та ін.);
- знизити ймовірність банкрутства;
- оптимізація оподаткування та фінансових потоків;
- збільшення прибутковості бізнесу;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії / групи компаній;
- контроль за перспективними активами;
- звільнення бізнесу від неліквідних активів.

Основними етапами реструктуризації є:

- Комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності компанії.
- Розробка детального поетапного проекту плану реструктуризації, що включає в себе аналіз і вироблення практичних рекомендацій з докладним описом:
 1. цілей і завдань;
 2. організаційно-економічної схеми;
 3. організаційно-управлінської схеми;
 4. організаційно-технічних заходів;
 5. фінансово-економічного забезпечення;
 6. юридичної підтримки;
 7. кадрового ресурсу;
 8. практичної адаптації проекту реструктуризації до реальних умов.
- Узгодження і затвердження плану реструктуризації з власниками бізнесу та керівництвом компанії.
- Практичне здійснення всіх заходів затвердженого плану реструктуризації.
- Оцінка ефективності від реструктуризації (наприклад, порівняння прибутковості до і після реструктуризації).

Процес реструктуризації забирає від 4 до 12 місяців залежно від цілей та обсягу реструктуризації.

5. Критичні чинники успіху змін

Основними чинниками успіху змін є:

1. Створення та утвердження цінності і внеску змін.
2. Побудова стратегічних і тактичних цілей змін.
3. Планування напряму структурних змін.
4. Управління засобами зв'язку та обслуговуванням.
5. Стратегії технологій розвитку взаємин.

6. Управління підвищенням кваліфікації співробітників і зростанням підприємства.

7. Захист інформації і майна (включаючи проблеми конфіденційності).

8. Стратегії процесу розробки прикладних програм.

9. Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін.

Існує сім напрямів розвитку думки і дій, необхідних для успішного проведення змін:

1. Проведення змін – це навчальний процес, що характеризується невпевненістю. Не варто думати, що процес проведення змін проходить так, як передбачалося. «Напруга, труднощі і невизначеність притаманні кожному успішному проведенню змін».

2. Не існує точних проектів, як проводити зміни. Раціонально сплановані моделі не працюють, як передбачалося, в обставинах складних соціальних змін. Проведення змін – це пригода, яка використовується для того, щоб вчитися пристосовуватися до непередбачених ситуацій.

3. Потрібно сприймати проблеми, а не втікати від них. Зміни в організаційній системі – це постійний процес вирішення проблем, і тільки так організація може продовжувати свою роботу.

4. Проведення змін вимагає ресурсів, оскільки зусилля для зміни цієї ситуації вимагають додаткового підкріплення (наприклад, нового простору, навчання, матеріалів, працівників).

5. Зміни в організаційній системі не можуть розгортатися самі собою, а вимагають єдиного владного джерела, з якого їх можна було б спрямовувати. «Краще, якщо проведенням змін займається змішана група (тобто з фахівців, менеджерів, топ-менеджерів, консультантів, акціонерів, клієнтів). У такій групі перетинаються різні світогляди, виникає більше можливостей для спостереження за ситуацією і проведення реальних змін».

6. Успішна зміна є, скоріше, системним, а не сегментним процесом. Тобто реформи мають стосуватися не лише формальних компонентів організації (наприклад, політики, правил), але й не таких видимих, однак високопотенційних елементів організаційної культури. Реформи також необхідно зосереджувати на системі взаємозв'язків.

7. Зміни слід проводити на місці, а не здалеку. Люди, ознайомлені з потребами і проблемами, краще зможуть їх вирішувати.

Отже, не існує єдиного шляху для планового проведення структурних змін, навпаки, є багато можливостей.

6. Моніторинг та аналіз змін

Моніторинг та контроль є важливою складовою частиною процесу управління змінами. Здійснювати постійний моніторинг необхідно для будь-якого члена організації. Керівництво має не тільки безпосередньо управляти і здійснювати проведення змін, а й допомагати організації в подоланні труднощів, які можуть виникати в процесі змін.

Багато з методів допомагають здійснити зміни, розкриті в біхевіоризмі, і особлива увага приділяється змінам у відносинах, цінностях і взаємозв'язках.

Але за останні 15 років акцент змістився зі створення груп, міжгрупових відносин і т.д. на процеси планування дій для всієї організації і навколишнього середовища, розробку методів організаційного діагнозу і застосування всеохоплюючих програм для вдосконалення роботи організації.

При виборі способу моніторингу можлива помилка – обрати неправильну методичку на початку процесу зміни, швидко викликати масу розчарувань, але продовжувати вперто її дотримуватися, хоча вона нікуди не веде. При виборі підходу до вирішення проблеми та здійснення організаційних змін зазвичай підкреслюють різницю між «закритими» і «відкритими» проблемами, які відчуває організація. Залежно від цієї класифікації керівник і менеджери обирають комплекс найбільш підхожих, на їхню думку, методів.

«Закрита» проблема має єдине вирішення, яке можна знайти за допомогою логічного проблемного аналізу і таких методів вирішення проблем, як аналіз витрат і результатів і обчислення точки беззбитковості.

«Відкрита» проблема має декілька можливих рішень, на виникаючі питання немає чіткої відповіді. Слід почати процес вирішення проблеми (здійснення змін), залучаючи тих, хто «володіє» проблемою, використовуючи методи, які зроблять можливою цю участь. Це може бути один із методів, описаних вище, або інший. Звичайно, потрібен тривалий час і поступовість у підході. Керівництво має продемонструвати щире бажання усунути всі причини проблеми, якщо навіть це його власні помилки.

Якщо правильно використовувати навчання, воно може бути потужним методом, що сприяє змінам. Навчання може допомогти людям виробити навички і розвинути здібності, необхідні для ефективного здійснення перебудови, як, наприклад, методи діагностики і вирішення проблем, планування та оцінки, комунікації.

Які заходи можна здійснювати для моніторингу змін?

Для проведення моніторингу можна проводити збори. Завдання зборів як методу втручання – забезпечити можливість спільної роботи різних людей з цієї проблеми. Важливо створити відповідний клімат, наприклад, проводити збори на «нейтральному ґрунті», де в жодної зі сторін немає територіальної переваги. Для того щоб збори відбувалися плідно, необхідно щоб ролі і очікування всіх присутніх були з'ясовані і визначені до зустрічі.

Наступний успішний приклад – японська промисловість, за аналогією з якою, щоб поліпшити якість товарів, технічне обслуговування, робочі умови, підвищити продуктивність і т.д., в багатьох країнах стали створювати гуртки якості. Це невеликі групи, створені на добровільній основі (як правило, у тій самій робочій зоні), за однакової участі всіх членів. Крім колективного пошуку рішень технічних проблем, пов'язаних із роботою, у центрі уваги гуртка знаходиться взаємне підвищення кваліфікації членів, а також удосконалення спілкування і людського клімату. Оскільки гуртки якості за природою автономні, вони не можуть організовуватися або безпосередньо управлятися керівництвом. Однак менеджери можуть сприяти їх створенню і забезпечувати умови, за яких гуртки якості можуть внести вклад в здійснення бажаних організаційних змін.

7. Роль команд у процесі реструктуризації

Основне значення для успішної реалізації всієї програми реорганізації і забезпечення на практиці її ефективності мають мобілізація, організація і створення зацікавленості працівників, що будуть її здійснювати. Необхідно постійно враховувати те, що реорганізація підприємства є процесом не тільки організаційно-технічним, а й соціальним, що стосується інтересів різних груп – власників, керівників і працівників різних рівнів.

Результатами робіт на цьому етапі повинні стати розробка для всієї організації своєрідного «мандата на реорганізацію», що включає організаційну структуру, склад і положення про групу, що безпосередньо займатиметься перебудовою, план намічуваних заходів і дій.

Необхідність у реорганізації звичайно виявляється як результат змін ринкових, технологічних умов, що оточують організацію середовища. Під впливом цих змін вище керівництво дійде висновку про необхідність вживати відповідних заходів – здійснити реорганізацію. Для підтримки воно залучає ряд прихильників цієї ідеї [147, с. 298].

На нарадах при обговоренні даного питання беруть участь представники власників і вищих керівників організації.

Їхнє завдання – навчити проектну управлінську групу методології, яка має використовуватися; забезпечити керівництво й підтримку проекту; виявити питання, якими варто зайнятися; залучити інших акціонерів; поставити мету і намітити пріоритети в проекті. Формується команда з реорганізації, розробляється положення про неї.

Зазначена команда отримує всю необхідну інформацію для виконання поставленого завдання. До її відома доводиться мета, поставлена керівництвом, визначається структура робіт, розглядаються приклади проведення інших реорганізацій і, нарешті, розподіляється відповідальність за виконання проекту.

Як показує практика, нерідко проект реорганізації зустрічає опір, і для того щоб він був успішним, необхідно управляти всіма процесами змін. Зважається питання про те, як найбільш конструктивно здійснювати зв'язок із власниками, розробляється методика оцінки ступеня зацікавленості всіх учасників проекту і методи втручання у випадку, якщо відсутня готовність брати участь у реорганізаційному процесі. Складається план проекту, визначаються терміни його виконання і методи управління.

Отже, для успіху перетворень необхідні джерела додаткової внутрішньої енергії в масштабах всієї компанії, що дозволяють їй одночасно виконувати поточні завдання і накопичувати потенціал для майбутнього. На практиці це означає виявлення можливостей для створення команд та забезпечення умов для їх високоефективної діяльності.

Тестові завдання

1. У яких випадках необхідно проводити реструктуризацію підприємств?

- а) у випадках приходу нового керівництва;
- б) у випадках зміни стратегії розвитку підприємства;
- в) в умовах кризових ситуацій;

г) усі відповіді вірні.

2. Які складові входять до моделі згуртованих команд в умовах реструктуризації?

а) ефективне функціонування як команди;

б) взаєморозуміння членів команди по поводу змін;

в) прояснення поточної та майбутньої роботи, а також розстановка пріоритетів;

г) усі відповіді вірні.

3. Реструктуризація – це

а) зміна структури системи;

б) зміна організаційної структури;

в) зміна структури бізнес-процесів;

г) всі відповіді не вірні.

4. Раціональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації «Зростання» забезпечують слідуючи організаційні зміни:

а) неформальна, лінійна;

б) лінійно-функціональна, дивізійна;

в) штабні з централізацією на економічні функції;

г) лінійно-функціональні.

5. За Р. Дафтом відносно новими підходами до розробки структури організації є:

а) функціональний і дивізійний;

б) дивізійний і матричний;

в) командний і мережевий;

г) функціональний і матричний.

6. Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється у зв'язку з такими можливостями:

а) суміщення спеціалізованих функцій;

б) злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;

в) комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;

г) усі відповіді правильні.

7. Відповідно до рекомендацій американської компанії «Локхид» для вищого рівня управління діапазону контролю становить:

а) три – чотири співробітника;

б) п'ять – шість співробітників;

в) два – три співробітника;

г) не більше ніж сім співпрацівників.

8. При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті суб'єктивні патології в структурному управлінні:

а) нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією);

б) замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому (авторських підрозділів);

в) несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії;

г) усі відповіді правильні.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте особливості стратегічного менеджменту в умовах спонтанних змін.

2. Здійснить порівняльну характеристику трансформації, реструктуризації та реорганізації.
3. Визначте сутність та причини реструктуризації.
4. Охарактеризуйте основні форми реорганізації.
5. Назвіть причини об'єднання та поглинання.
6. Наведіть висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
7. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
8. Визначте чинники, від яких залежить підхід до здійснення змін.
9. Розкрийте суть стратегії змін.
10. Визначте мету розробки і реалізації стратегії змін і основне завдання формування стратегії здійснення змін.
11. Назвіть «природні закони» змін.

Ситуаційні вправи:

1. З метою розширення можливостей фінансування підприємства було прийнято рішення про перетворення ТОВ «Корвет» на АТ «Дубина». Учасники ТОВ здійснюють обмін своїх часток на акції за номінальною вартістю. Баланс ТОВ «Корвет» перед реорганізацією має такий вигляд:

Актив		Пасив	
Необоротні активи	8000	Статутний капітал	6000
Оборотні активи	4000	Додатковий капітал	300
		Резервний капітал	700
		Нерозподілений прибуток	-
		Зобов'язання	5000
Баланс	12000	Баланс	12000

Одночасно з перетворенням проводиться збільшення статутного капіталу на основі додаткової емісії акцій загальною номінальною вартістю 1,5 млн. грн. Курс емісії акцій 130%. Для поліпшення структури капіталу запропоновано здійснити операцію трансформації заборгованості перед одним із кредиторів у власний капітал, на що спрямовується 30% акцій додаткової емісії. Решта акцій планується розмістити на ринку капіталів. Накладні витрати, пов'язані з перетворенням та збільшенням статутного капіталу 50 тис. грн. Скласти баланс після реорганізації.

2. ТОВ «Нікрополь» займається переробкою кольорових металів, яку потім реалізує у власному магазині. Учасниками товариства є фізичні особи А – 30%, Б – 27%, В – 18%, Г – 16%, Д – 9%. При заснуванні підприємства внески учасників А, Г, Д в основному були спрямовані на організацію виробничого цеху, учасники Б, В спрямували свої зусилля на організацію магазину. Оціночна вартість підприємства 15000 тис. грн, а цеха 9000 тис. грн, магазину 6000 тис. грн. У результаті суперечок з питань використання прибутку та подальшого розвитку бізнесу збори учасників ТОВ прийняли рішення про реорганізацію юридичної особи шляхом її поділу на два ТОВ: «Цех», та «Магазин». Засновниками ТОВ «Цех» вирішили стати А, Г, Д, а ТОВ «Магазин» Б, В. Першому передається виробничий цех з усією

інфраструктурою, другому – магазин. Скласти розподільчий баланс, якщо відомий баланс ТОВ «Нікрополь» до реорганізації такий:

Актив		Пасив	
Необоротні активи	12000	Статутний капітал	6000
Оборотні активи	6000	Додатковий капітал	3000
		Резервний капітал	1000
		Нерозподілений прибуток	1000
		Зобов'язання	7000
Баланс	18000	Баланс	18000

3. На основі зібраних програм реструктуризації 5 різних підприємств здійснити їх порівняльну характеристику та аналіз, в результаті якого виявити сильні і слабкі сторони та на цій основі розробити оптимальну програму реструктуризації підприємств.

Оформити порівняльну таблицю програм реструктуризації з виділенням ключових спільних елементів та власна програма реструктуризації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2010. – 320 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / Герчикова И. Н. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент: ученик / Ф. Котлер.-СПб: Питер Ком, 1998. - 896 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Кардашевский В. Повышение производительности: европейский подход//Вопр. экономики. –2000. – № 11. – С. 35-40.
7. Растимешин В., Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту / Кардашевский В., Бондаренко А. // Человек и труд. – 1996. – № 8. – С. 70-73; № 9. – С. 67-69.
8. Фильев В. Управление ростом производительности труда // Экономист. – 1997. – № 3. – С. 60-66.
9. Басовский Л. Б. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 260 с.
10. Батра Р. Рекламный менеджмент / Батра Р., Майерс Дж. Дж., Аакер Д. А. ; пер. с англ. – 5-е изд. – М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильяме», 1999. – 784 с.
11. Витт Ю. Управление сбытом / Витт Ю. ; пер. с нем. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 112 с.

ТЕМА 8

УПРАВЛІНЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Стратегія інтенсивного зростання.
2. Процеси диверсифікації.
3. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
4. Сутність та причини об'єднання та поглинання.

Мета:

1. Закріпити теоретичні відомості щодо класифікації стратегій зростання відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.
2. Розумітися на видах процесів диверсифікації та інтеграції при реалізації змін організаційного розвитку підприємств.
3. Навчитися розрізняти об'єднання та поглинання організацій.

Ключові поняття: стратегія інтенсивного зростання, диверсифікація, інтеграція, об'єднання, поглинання, види організаційних структур та об'єднань, поглинання, принципи поглинання та об'єднання, координатор змін.

1. Стратегія інтенсивного зростання

Активізація інтересу до організаційного розвитку (ОР) і організаційних змін (ОЗ) в 60-70 рр. ХХ сторіччя пов'язана з початком соціальних програм в інтересах робітників. Виділимо три найбільш усталених підходи в трактуванні терміна «організаційний розвиток» (organization development). Відповідно до першого, йдеться про природний процес якісних змін в організації похідних від її віку. Інші вважають, що розвиток пов'язаний з такими змінами, які сприяють зростанню чисельності персоналу або збільшення розмірів організації і визначаються нововведеннями. А треті вважають, що організаційний розвиток – це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення її адаптації, до вимог технології і ринку. Організаційний розвиток визначається У. Френчем та С. Беллом як довготривала робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом більш ефективної спільної регуляції культурних постулатів організації при особливій увазі до культури усередині формальних робочих груп, застосовуючи.

Організаційний розвиток є довгостроковою роботою по підвищенню здатності організації оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Особливо виділяється ефективне управління культурою організації, головним чином у формальних робочих групах, вживання методик науки про поведінку. Можна побачити, що С. Белл і У. Френч поняття організаційного розвитку та організаційних змін визначають як одне ціле, що немає значних розбіжностей, тобто ці поняття тотожні і невід'ємні.

Загалом під організаційним розвитком розуміється «процес позитивних якісних змін в організації, які зачіпають способи, засоби діяльності та взаємодії і що відбувається в трансформації організаційної структури (табл. 3.5).

Під організаційним розвитком пропонується розуміти безперервні нелінійні інтегруючі багатовимірні локальні зміни, процес переходу підприємства в новий якісний стан, за рахунок зміни кількості, якості входних у нього підсистем, і зв'язків між ними, що підвищує його життєздатність у зовнішньому середовищі та ефективність функціонування.

Стратегії інтенсивного росту. Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати терміни:

“існуючий товар” – товар, який уже виробляє й збуває підприємство,

“новий товар” – товар, який є новим у номенклатурі підприємства,

“існуючий ринок” – ринок збуту, на якому діє підприємство,

“новий ринок” – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:

- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення;

- знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності – стратегія розвитку ринку;

- пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

Розглянемо стратегії інтегративного росту.

Стратегії інтегративного росту (від терміна «інтеграція» – включення) належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника, йдеться про **стратегію вертикальної інтеграції** з утворенням каналів розподілу продукції.

Поширеною формою вертикальної інтеграції є **вертикальні маркетингові збутові системи**, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють такі вертикальні маркетингові системи.

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем є і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, через своє ринкове становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

Контрактна вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система.

Франчайзингові системи передбачають передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продажу своєї продукції під назвою виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібним магазинам), причому часто надаються ексклюзивні права на певній території. За такою схемою в Україні реалізуються напої СОСА-COLA (фірма продає концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти, розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям), також діють ресторани McDonald's.

Звісно, що за право використання торгової марки посередник виплачує певний відсоток від товарообігу, оскільки саме торгова марка, її імідж є найбільшою перевагою в таких системах. Франчайзингові системи створюються саме на умовах використання популярних, розкручених марок товару, а створення марки – справа дуже складна й довготривала.

Стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

Стратегія диверсифікації не відноситься до стратегій інтенсивного росту, оскільки вихід на новий ринок з новим товаром, на думку Ансоффа, не може бути здійснений за допомогою наявних ресурсів фірми й потребує змін у структурі та бізнесі фірми.

Стратегія диверсифікації – третій вид стратегії росту, її буде розглянуто нижче.

Ці різновиди стратегії відтворені в матриці І.Ансоффа «товар – ринок». Матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів: заповнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї), заповнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі «навіть якщо ви просто випили каву»);

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

1) залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару. Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей «Джонсон і Джонсон» ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;

2) вихід з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через підвищення якості товару; розробку нових моделей товару; розробку нових товарів.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

2. Процеси диверсифікації

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма змушена шукати інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі *види диверсифікації*: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. Яскравий приклад – корпорація «Дженерал моторз», яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Наслідком цих недоліків є зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які в жодному разі не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

3. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях

Найчастіше в економічній літературі і практиці інтеграційні процеси поділяються на три типи:

- горизонтальні;
- вертикальні;
- конгломератні [2].

Горизонтальна інтеграція передбачає злиття між підприємствами однієї галузі. До цього типу можна віднести злиття підприємств в енергетичній галузі, у деяких галузях харчової і легкої промисловості, машинобудування. Економічні переваги цього типу полягають у зменшенні витрат і поліпшенні якості управління за рахунок його централізації, проведення єдиної прогресивної технічної політики, централізації ремонтних послуг, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств тощо.

Отже, економія горизонтальної інтеграції зумовлена збільшенням масштабів і досягається, коли середній розмір витрат на одиницю продукції зменшується в міру розширення обсягу випуску продукції.

Вертикальна інтеграція передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплено однією ієрархічною системою корпорації. Вертикальна інтеграція дає

змогу замінити ринковий механізм внутрішніми операціями. У цьому випадку основна компанія поширює свою діяльність або на попередні або на наступні виробничі стадії.

Вертикальна інтеграція являє собою систему, де підприємства чи компанії основного виробництва контролюють фірми, які доповнюють основне виробництво [2].

У більшості випадків в об'єднаннях вертикального типу намагаються досягти економії за рахунок вертикальної економічної інтеграції. Великі промислові компанії висувають перед собою завдання розширення контролю над виробничим процесом, джерелами сировини, а водночас і кінцевим споживачем. Одним із шляхів досягнення такої економії є злиття з постачальниками чи покупцями [3].

Конгломератна інтеграція створюється на базі об'єднання підприємств не пов'язаних між собою галузей. На відміну від горизонтальної і вертикальної інтеграції ця стратегія здебільшого не передбачає забезпечення синергетичних ефектів. Основні цілі в цьому разі пов'язані з підвищенням фінансової результативності корпорації.

Найбільш типові мотиви створення конгломератних об'єднань такі: мотивом для злиття підприємств може бути поява в компанії тимчасово вільних ресурсів. Проте якщо компанія, маючи зайві грошові кошти, не підвищує дивідендів і не проводить злиття з іншими підприємствами, вона сама може стати об'єктом поглинання іншими фірмами. Це пояснюється тим, що ініціатори поглинання доходять висновку, що вільні грошові кошти являють собою унікальні активи; ці ситуації можуть використовуватися і для балансування грошових потоків. Так, з метою зменшення залежності від зовнішнього фінансування компанія може придбати фірму, конкурентні позиції якої дають змогу отримувати стабільні грошові потоки; раціональніше використання фінансових ресурсів, коли грошові потоки, які надходять від галузей, що перебувають у стагнації, можуть бути використані новими зростаючими підрозділами корпорації; можливості придбання нового бізнесу за низькою ціною, — це ситуація, характерна для сучасного стану розвитку нашої промисловості. Такі можливості існують у галузях, які перебувають на стадії спаду, коли фірми намагаються вийти з бізнесу для мінімізації витрат у майбутньому.

Як бачимо, в процесі діяльності підприємства та організації використовують різні мотиви для свого об'єднання. Різноманітність підприємств за сферами господарської діяльності зумовлює виникнення окремих форм їх інтеграції [2].

Зміни — це питання, яке стосується всіх підприємств. Зміни усередині організації або підприємства виникають як реакція на зміни зовнішнього середовища. Зміни на підприємствах, організаціях, об'єднаннях — це рішення керівництва змінити одну або більше внутрішніх змінних: для організації, структури, завдань, технологій і людського фактора. Приймаючи такі рішення, керівництво повинне або виявляти активність, або реагувати на вимоги ситуації і пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані.

Цілі. Для того, щоб підприємство вижило, керівництво повинне періодично оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін середовища і самого підприємства. Часто необхідність змінювати цілі виявляється за допомогою системи контролю.

Радикальна зміна цілей позначається на всіх інших змінних підприємства.

Структура. Структурні змінні – частина організаційного процесу – належать до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних і інтеграційних процесах, до розподілу на відділи і ступені централізації. Структурні зміни мають очевидний вплив на людський фактор, оскільки до підприємства можуть увійти нові люди, і відбудуться зміни в системі підпорядкування.

Технологія і задачі. Зміни в технології і задачах відносяться до змін у процесі виконання завдань, упровадженні нового обладнання або самого характеру роботи. Як і структурні зміни, зміни в технології можуть вимагати необхідності модифікації структури і робочої сили.

Люди. Зміни в людях передбачають модифікацію можливостей, настанов або поведінки персоналу підприємства. Це може охопити технічну підготовку, підготовку до міжособистісного або групового спілкування, мотивацію, лідерство, формування трудового колективу підприємства, упровадження програм для підвищення задоволеності роботою.

Щоб успішно провести зміни безпосередньо в людях, їх треба скоординувати з іншими змінами.

4. Сутність та причини об'єднання та поглинання

Для позначення економічних процесів укрупнення бізнесу і капіталу, що відбуваються на макро- і мікроекономічному рівнях, застосовується термін M & A (скор. від англ. Mergers and Acquisitions) – «злиття і поглинання».

Підхід до ідентифікації процесів злиття та поглинання базується на появі в результаті операції нової компанії, або здійсненні процесів в рамках існуючих форм. У цьому випадку можна відповідно розглянути два основних види – злиття та поглинання.

Злиття – це об'єднання двох або більше суб'єктів господарювання, у результаті якого утворюється нова економічна одиниця (нова юридична особа).

Злиття форм [1] – об'єднання, при якому компанії, що злилися, припиняють своє автономне існування як юридичної особи та платника податків. Нова компанія бере під свій контроль і безпосереднє управління всі активи і зобов'язання перед клієнтами компаній – своїх складових частин, після чого останні розпускаються.

Злиття активів – об'єднання з передачею власниками компаній-учасниць як внесок до статутного капіталу прав контролю над своїми компаніями і збереженням діяльності та організаційно-правової форми останніх. Ще раз відзначимо, що це один з варіантів процесу створення компанії, але внеском у цьому випадку можуть бути виключно права контролю над компанією.

У зарубіжній практиці виділяється ще один тип злиття, який у російському законодавстві потрапляє під термін «приєднання», як вид реорганізації юридичної особи. У цьому випадку одна з об'єднаних компаній виживає, а решта втрачають свою самостійність і припиняють існування. При цьому вижила компанія отримує всі права і обов'язки ліквідованих компаній.

Поглинання – це угода, що укладається з метою встановлення контролю над господарським товариством і здійснювана шляхом придбання більше 30% статутного капіталу (акцій, часток, і т. п.), що поглинається, при цьому зберігається юридична самостійність об'єднання.

Залежно від характеру інтеграції компаній виділяють наступні такі:

Горизонтальне злиття фірми. Це не що інше як поєднання двох компаній, що пропонують одну і ту саму продукцію. Переваги видно неозброєним оком: підвищуються можливості для розвитку, йде на спад конкуренція і т. д.

Вертикальне злиття фірми – це з'єднання деякої кількості компаній, одна з яких - це постачальник сировини для іншої. Тоді стрімко знижується собівартість продукції, і спостерігається стрімке збільшення прибутку.

Родові (паралельні) злиття – об'єднання компаній, що випускають взаємопов'язані товари. Наприклад, фірма, що виробляє фотоапарати, об'єднується з фірмою, що виробляє фотоплівку.

Конгломератні (кругові) злиття - об'єднання компаній, не пов'язаних між собою певними виробничими або збутовими відносинами, тобто злиття такого типу – злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, яка не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом.

Реорганізація – об'єднання компаній, задіяних у різних сферах бізнесу.

За географічною ознакою угоди можна поділити на:

- локальні;
- регіональні;
- національні;
- міжнародні;
- транснаціональні (з участю в угодах транснаціональних корпорацій).

За національною належністю можна виділити:

- внутрішні угоди (укладаються в рамках однієї держави);
- експортні (передача прав контролю іноземними учасниками ринку);
- імпортні (придбання прав контролю над компанією за кордоном);
- змішані (при участі в угоді транснаціональних корпорацій чи компаній з активами в кількох різних державах).

Можна виділити основні мотиви злиття і поглинань компаній:

- прагнення до зростання;
- синергетичний ефект (тобто взаємодоповнюючу дію активів двох або декількох компаній, сукупний результат якого набагато перевищує суму результатів окремих дій цих компаній.
- особисті мотиви менеджерів;
- підвищення якості управління;
- мотив монополії;

- мотив демонстрації оптимістичних фінансових показників в короткостроковому періоді.

Поглинання може застосовуватися великою компанією для того, щоб доповнити свій асортимент пропонованих товарів, як більш ефективна, порівняно з будівництвом нового бізнесу, альтернатива.

Злиття та поглинання (англ. mergers and acquisitions, M & A) компаній – комплекс дій, націлений на збільшення загальної вартості активів за рахунок синергії, тобто переваги спільної діяльності. Простіше злиття і поглинання компаній описують перетворення двох компаній в одну. Злиття – це виникнення нової компанії в результаті об'єднання двох рівнозначних компаній, а поглинання – це викуп компанії, що поглинається компанією-поглиначем, внаслідок чого поглинута компанія перестає існувати, а поглинач збільшується. Яскравий приклад поглинання в Україні – UMC → МТС → Vodafone: коли велика компанія викупила більшу частину іншої компанії, і провела ребрендинг.

Аналізуючи і систематизуючи світовий досвід, можна виділити основні мотиви злиття і поглинань компаній.

Одержання синергетичного ефекту: основна причина реструктуризації компаній у вигляді злиття і поглинань криється в прагненні одержати і підсилити ефект синергізму, тобто взаємодоповнююча дія активів двох або декількох підприємств, сукупний результат якого набагато перевищує суму результатів окремих дій компаній. Синергетичний ефект у цьому випадку може виникнути завдяки:

- економії, зумовленої масштабами діяльності;
- комбінування взаємодоповнюючих ресурсів;
- фінансової економії за рахунок зниження витрат;
- зростаючої ринкової міцності через зниження конкуренції (мотив монополії);
- взаємодоповнюваності в області науково-технічних робіт.

Злиття і поглинання компаній можуть забезпечувати економію, отриману за рахунок централізації маркетингу, наприклад, через об'єднання зусиль і додання гнучкості збутові, можливості пропонувати дистриб'юторам різноманітний асортимент продуктів, використовувати рекламні матеріали.

Злиття може виявитися доцільним, якщо дві або кілька компаній мають у розпорядженні взаємодоповнюючі ресурси. Компанії після об'єднання будуть коштувати дорожче порівняно із сумою їх вартості до злиття, тому що кожна здобуває те, чого не вистачало, одержує ресурси дешевше, ніж вони обійшлися.

При злитті горизонтального типу здійснюється прагнення досягти або підсилити монопольне становище. Злиття дає можливість компаніям приборкати цінову конкуренцію: ціни через конкуренцію можуть бути знижені настільки, що кожний з виробників отримує мінімальний прибуток. Антимонопольне законодавство обмежує злиття з явними намірами підвищити ціни. Іноді конкуренти можуть бути придбані і потім закриті, тому що вигідніше викупити їх і усунути цінову конкуренцію, ніж знизити ціни нижче середніх перемінних витрат, змушуючи виробників зазнавати істотних втрат.

Злиття і поглинання компаній можуть ставити за мету досягнення диференційованої ефективності. Це означає, що керування активами однієї з фірм було неефективним, а після злиття активи корпорації стануть ефективно управлятись.

Податкове законодавство стимулює злиття і поглинання, результатами яких є зниження податків або одержання податкових пільг. Наприклад, високоприбуткова фірма, що несе високе податкове навантаження, може придбати компанію з великими податковими пільгами, що будуть використані для створеної корпорації.

Тестові завдання

1. При виборі методу здійснення організаційних змін мають бути враховані такі аспекти:

- а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;
- б) визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни;
- в) рівень структурованості завдань в організації;
- г) результати проведення SWOT-аналізу та визначення профілю середовища.

2. Під організаційними змінами слід розуміти:

- а) зміни в технології виробництва;
- б) зміни в одному або кількох елементах організації;
- в) зміни в структурі документообігу підприємства;
- г) зміни в організації діяльності підприємства.

3. До зовнішніх причин, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:

- а) необхідність ротації кадрів; б) модернізацію виробництва;
- в) зміни в економічній ситуації; г) необхідність заміни технології виробництва.

4. До внутрішніх чинників, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:

- а) зміни в розподілі повноважень та в механізмах координації робіт;
- б) зміни в міжорганізаційних відносинах;
- в) зміни в соціальнокультурних компонентах також можуть бути причинами організаційних змін;
- г) сезонність попиту на продукцію підприємства.

5. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:

- а) «Розгрупування» — «Проведення змін» — «Групування»;
- б) «Розморожування» — «Здійснення змін» — «Заморожування»;
- в) «Сублімація» — «Здійснення змін» — «Конденсація»;
- г) «Пояснення» — «Підготовка персоналу до здійснення змін» — «Проведення змін».

6. На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:

- а) провести оцінку змін та їх кінцевих результатів;
- б) розробити стратегію подальших змін;

- в) скоригувати місію та цілі організації;
- г) ознайомити персонал з наслідками реалізації обраної техніки змін.

7. До факторів, які сприяють проведенню організаційних змін, віднесені:

- а) організаційна криза; б) бюрократична жорсткість організації;
- в) суперечливість цілей;
- г) недостатність інформації про зовнішнє середовище організації.

8. Яка стратегія застосовується при кризовому стані підприємства:

- а) випереджувальна стратегія; б) стратегія оптимізації;
- в) стратегія перебудови; г) стратегія скорочення або розпродажу.

9. Стратегія зворотної інтеграції (пов'язаної вертикальної диверсифікації) спрямована на:

- а) пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;
- б) придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів. (інтеграція «вперед»);
- в) приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, у т.ч. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; (інтеграція «назад»);
- г) розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

10. Головна мета горизонтальної інтеграції (зв'язаної диверсифікації) – це:

- а) посилення позицій організації в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними;
- б) захист стратегічно важливого джерела сировини або отримання доступу до нової технології;
- в) інтенсивний ріст в умовах неможливості знаходження посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів;
- г) оновлення свого товарного портфелю.

11. Визначте поняття «концерн»:

- а) об'єднання мережі організацій різних напрямів господарської діяльності, де під контролем головної організації знаходяться фінанси, облік і бізнес-планування;
- б) об'єднання самостійних підприємств, при якому в головній організації (частіше холдинг) централізовані фінансово-управлінські функції, науково-технічна і кадрова політика, ціноутворення і використання виробничих потужностей;
- в) об'єднання однорідних виробничих підприємств для організації продажів через загальну збутову контору, організовану у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, на основі договорів з кожним учасником, з централізацією управління маркетингом і бізнес-планування;
- г) тимчасове об'єднання незалежних щодо господарської діяльності організації і з централізацією бізнес-планування, що створюється для загальної боротьби за отримання замовлень та їх спільного виконання.

Питання для самоконтролю

1. Визначте основні чинники, що впливають на розвиток організації.
2. Дайте визначення поняття «планована перебудова».
3. Визначте роль стратегічного аналізу в управлінні змінами та назвіть основні причини змін.
4. Як виявляється потреба в змінах?
5. Охарактеризуйте етапи організаційної діагностики.
6. У чому полягають цілі діагностики системи управління?
7. Опишіть структуру зовнішнього середовища організації.
8. Які завдання покликаний вирішити аналіз макросередовища організації?
9. Критичні чинники успіху змін. Опишіть використання моделі “п’яти сил” Портера в діагностиці системи управління.
10. Охарактеризуйте вплив кожної з п’яти сил моделі Портера на положення організації в ринку.
11. Які цілі внутрішнього аналізу організації?

Ситуаційні справи:

1. Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. А ще охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

2. Мікросередовище підприємства характеризується наступними явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристики.

3. Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх чисельність вже пред’являє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару; Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристики.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: режим доступа:<http://www.knigafund.ru/books/172185/read>
2. Мардас А.Н. Организационный менеджмент: учебник/ А.Н. Мардас, О.А.Мардас. – СПб. : Питер. – 2013. – 645с.
3. Новіков Б.В., СініокГ.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб.-К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 278 с.
4. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// Журнал «Деловое совершенство» – 2003 г. – №1-2
5. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений/ Д. Камерон , М.Грин. – М. : – Хорошая книга–2006. – 358 с.
6. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями/ Широкова Г.В. – СПб.: Изд.Дом С-Петербургского государственного университета,2005.- 432 с.
7. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген.– СПб. : АЗБУКА, БМикро.– 318 с.
8. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил.– СПб.: Питер, 2005.– 384 с.
9. Савчук С.В., Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://mevriz.ru/articles/2003/1/1068.html>

ТЕМА 9

ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

План

1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування.
2. Типологія організаційних культур підприємства.
3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.
4. Процес управління організаційною культурою і шляху її реформування.
5. Етика і культура організації.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо сутності та складових організаційної культури.
2. Знати основні типи організаційних культур підприємства відповідно до поглядів сучасних вчених.
3. Навчитися визначати відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

Ключові поняття: *структура організації, культура організації, управління організаційним розвитком, місія організації, бачення, типи оргкультури*

9.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування

Кожна організація має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірми існує своя філософія і принципи, особливі методи вирішення проблем і ухвалення рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. Перелічені ознаки утворюють поняття «організаційна культура».

Унаслідок невідчутності і труднощів поверхневого сприйняття організаційної культури, для її характеристики часто здійснюються спроби застосування фізичних аналогій. Наприклад, формальні організаційні структури порівнюються з твердими і рідкими фізичними тілами, навіть якщо і «прозорими», але все-таки помітними і відчутними. При цьому відчутним фізичним матеріалам протиставляються невідчутні (організаційна культура), наприклад газоподібні речовини, оскільки вони найчастіше невидимі. Якщо організаційна структура, встановлюючи межі організаційно виділених підрозділів і задаючи формальні зв'язки між ними, виступає ніби «скелетом» організації, то свого роду «душею», що встановлює невидимі важелі, що направляють дії членів організації, є організаційна культура. У загальному розумінні, організаційна структура організації є формалізованим базисом існування, тоді як організаційна культура – її неформальний базис.

Витоки існування такого феномена, як організаційна культура, лежать в самій природі організації, оскільки організація є багатовимірним поєднанням елементів, які до неї входять. Останнім часом у практиці господарювання все частіше здійснюється гнучкий підхід до структурних основ організації, тому культурна складова набуває першорядного значення, як мінімум, з двох причин. По-перше, вона є неформальною основою існування і ефективного функціонування організації. По-друге, слугує ефективним інструментом проведення реструктуризації компанії і змін, що диктуються обставинами, які складаються в економіці, галузі, на самому підприємстві.

Культурні і психологічні аспекти все частіше стають об'єктом дослідження при прийомі співробітника на роботу, причому компанії, як мінімум, обходяться перевіркою індивіда на психологічну сумісність з колективом. При цьому все більш популярними і загальнодоступними стають спеціальні інструменти оцінки, наприклад такий, як «індикатор типів особи Майєра-Брігтса». Феномен кризис-менеджмента і пов'язаний із ним процес «хед-хантингу» («полювання» компаній за конкретними висококласними фахівцями), таке явище, як ключова роль тієї або іншої особи в історії компанії, – усе це тільки підкреслює значущість неформального культурного базису для ефективного існування компанії. Зараз послідовно відбувається зсув акцентів в управлінні організацією в сферу управління персоналом з множиною пов'язаних з цим процесом аспектів. Як наслідок, сучасним компаніям властива більш чіткіше виражена соціальна орієнтація, ніж це було навіть десять років назад. До повсякденної практики компаній увійшло надання соціального пакета, проведення заходів, орієнтованих на поліпшення неформальних внутрішньофірмових комунікацій і т. д. Цікавим є й те, що керівники все частіше приділяють увагу ергономіці робочого місця і «офісної» версії відомої китайської концепції гармонії з навколишнім середовищем «Фен-шуй».

Для того, щоб визначити, чи існує безпосередня відповідність між типами організаційної культури і видами організаційної структури, розглянемо типологію культур, запропоновану Камероном і Куїнном (рис. 9.1).

Організація, що сповідує ринкову культуру, націлена виключно на фінансовий результат. Її лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Організацію поєднує разом прагнення перемагати. Довгострокові цілі концентруються навколо конкурентної боротьби. Успіх визначається розмірами ринкової частки і прибутку. Важливим вважається випередження суперників по конкурентній боротьбі, а також лідерство на ринку. Базисні допущення ринкової культури такі:

- ◆ зовнішнє оточення — це вороже середовище;
- ◆ споживачі розбірливі й зацікавлені в придбанні цінностей;
- ◆ організація займається бізнесом для посилення свого становища в конкурентній боротьбі;
- ◆ головне завдання менеджменту — вести організацію до високої продуктивності, блискучим ринковим результатам і високим прибутків; припускається, що очевидна мета і агресивна стратегія — це шлях до

продуктивності і прибутковості.

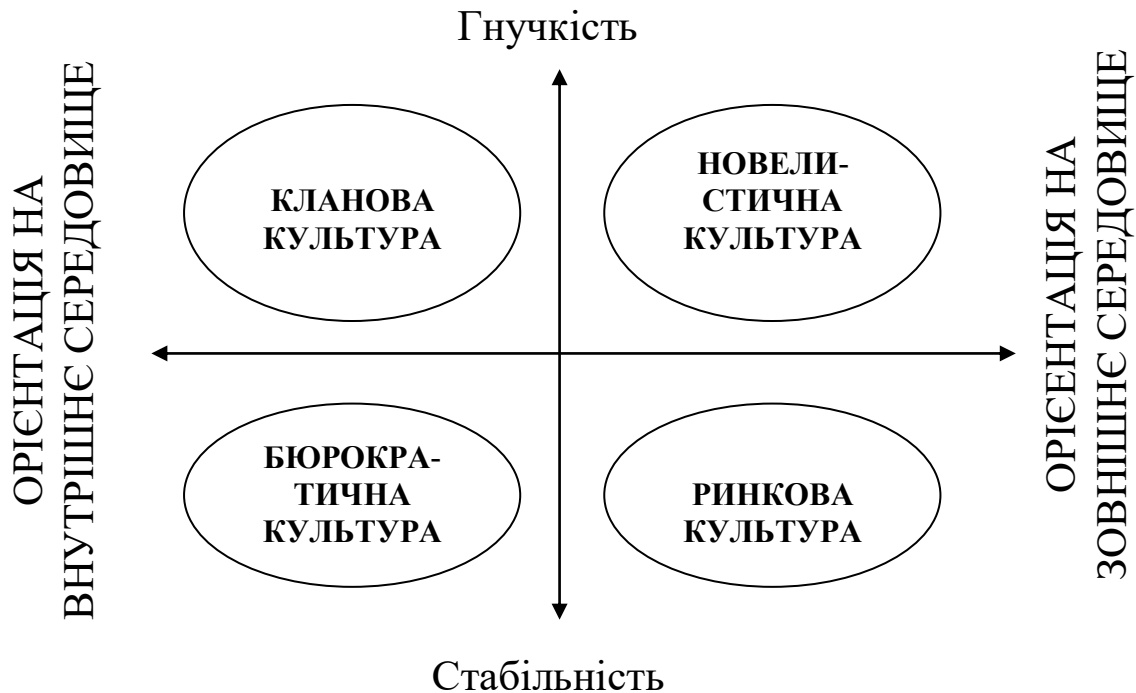


Рис. 9.1 Типи організаційних культур
(автори Камерон і Куїнн)

Організація, що володіє клановою культурою, характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють одне одному. Вона нагадує велику родину. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиціям. Вона орієнтована на довгострокову вигоду від вдосконалення міжособистісних стосунків і надає великого значення високій згуртованості колективу і моральному клімату, заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і попередження конфліктів.

Основні базисні допущення в клановій культурі:

- ◆ з викликами зовнішнього середовища краще всього справитися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найнятих робітників;
- ◆ споживачів краще всього сприймати як партнерів;
- ◆ організація повинна створювати для робочого гуманне зовнішнє оточення;
- ◆ головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим робітникам повноважень і полегшенні умов їхньої участі в бізнесі, у прояві відданості справі і організації.

Для організації бюрократичного типу (у відповідності з класичною термінологією) центральною цінністю виступає відчуття стабільності і порядку.

Цінностями новелістичного типу культури є інновації і готовність піти на ризик.

9.2. Типологія організаційних культур підприємства

Існує декілька підходів до опису організаційної культури. Кожен підхід використовує певні критерії для аналізу організаційної культури, що дозволяють виділити провідні тенденції життєдіяльності різних підприємств [8; с.45-46].

Типологія Г. Хофштеда

Голландський учений, професор антропології Гірт Хофшted виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів, фахівців і організацію взагалі: індивідуалізм-колективізм; дистанцію влади; прагнення до уникнення невизначеності; мужність-жіночність.

Індивідуалізм виявляється, коли люди визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і своїх родичів.

Колективізм ґрунтується на тому, що кожна людина від народження або в результаті діяльності належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї.

Дистанція влади. Кожна організація має свою соціально схвалювану нерівність статусів співробітників при постановці завдань, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів і т. д.

Прагнення до уникнення невизначеності вказує на прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони почуваються невпевнено, і відбиває міру формалізації діяльності, визначеність середовища, у якому діє працівник. Характеристика організації за параметром мужність-жіночність відображає систему мотивації персоналу організації – наскільки системи оцінки, винагороди і просування співробітників пов'язані з конкретними результатами їхньої діяльності. Чоловічі культури орієнтовані на матеріальний успіх, кар'єру. Жіночі культури орієнтовані на якість життя, громадське життя. Знання провідного типу культури країни і організації дозволяє оцінювати сумісність культур різних країн світу, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання [5; с.130].

Типологія Т. Є. Дейла і А. А. Кенеді

Т. Є. Дейл і А. А. Кенеді виділяють чотири головні типи корпоративної культури. За аналізовані параметри вони обрали рівень ризику і швидкість отримання зворотного зв'язку.

На підставі поєднання цих параметрів були виділені такі типи організаційної культури:

1. Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку. Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але отримують зворотний зв'язок швидко, незалежно від того, правильні їх дії чи ні (індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама).

2. Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку. Службовці мало чим ризикують, їх заохочують здійснювати інтенсивну діяльність з відносно невеликим ризиком. Усі дії отримують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт править балом і визначає все. Обслуговування клієнта, прагнення йому

догодити є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина (організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії обчислювальної техніки, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії по страхуванню життя).

3. Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку. Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотний зв'язок, тривалий процес ухвалення рішень, життєстійкість і довготривала перспектива – характерні риси. Цикли ухвалення рішень часто тривають роками, їхній девіз – слова «навмисність» і «робіть правильно» (нафтові компанії, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби).

4. Культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку. Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників концентрується на технічній досконалості, розрахунку міри ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку змушує службовців зосередити свою енергію на тому, як вони щонебудь роблять, а не на тому, що вони роблять (страхування, банківська справа, фінансові послуги) [8; с.49].

Типологія Р. Акоффа

Р. Акофф аналізував культуру організації як стосунки влади в групі або організації. Для дослідження він виділяв два параметри: міра залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації) і міра залучення працівників до обирання засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними стосунками влади.

1. Корпоративний тип культури.

Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автократії (традиційно керована корпорація з централізованою структурою).

2. Консультативний тип культури.

Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до обирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки “лікар-пацієнт” (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні і навчальні заклади).

3. «Партизанський» тип культури.

Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до обирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

4. Підприємницький тип культури.

Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки демократії (групи і організації, керовані «за цілями» або «за результатами» [8; с.50].

Типологія У. Оучі

Видатний американський фахівець в галузі управління У. Оучі запропонував свій варіант типології організацій, який базується на відмінностях

в регуляції взаємодій і стосунків. За Оучі існують три найбільш поширені типи культури: ринкова, бюрократична, кланова.

Ринкова культура базується на пануванні вартісних стосунків. Керівництво і персонал такого типу організацій орієнтуються переважно на рентабельність.

Бюрократична культура ґрунтується головним чином на системі влади, що здійснює регламентацію усієї діяльності підприємства у вигляді правил, інструкцій і процедур.

Кланова культура – елемент неформальних організацій, що є доповненням до двох згаданих. Люди в такій організації об'єднані системою цінностей, що поділяється всіма [8; с.53].

Типологія К.Кемерона і Р.Куінна

Дві групи критеріїв: головні індикатори ефективності компанії (гнучкість і дискретність або стабільність і контроль); у фокус спрямованості діяльності (внутрішній фокус і інтеграція або зовнішній фокус і диференціація). При накладенні цих двох критеріїв один на одного виявляються чотири типи організаційної культури:

- **кланова.** Будується подібно до сім'ї, де цінується якість людських відносин, взаємна підтримка і турбота. Цей тип притаманний багатьом початківцям і сімейним підприємствам, коли невеликий колектив однодумців робить загальну справу.

- **ієрархічна.** Жорстка багатоступінчата структура. Для персоналу головне – системність і стабільність. Колеги краще всього себе почувають в централізованій системі управління з чітким розподілом повноважень, коли розписані стандартизовані правила і процедури, розвинені механізми обліку і контролю. Характерна для державних організацій, підприємств ВПК, великих транспортних підприємств.

- **ринкова.** Орієнтована на результат, прибутковість, виконання завдання за всяку ціну. Припускає досить агресивну поведінку компанії на ринку, високу динамічність розвитку. Орієнтована на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи.

- **«за випадком».** Орієнтована на інновації і творчість. Основне – генерація нових ідей. Головне завдання менеджменту - заохочення творчості і діяльності. Акцент на індивідуальність, заохочення ризику, передбачення майбутнього [4; с.63].

9.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії

На думку багатьох сучасних учених (М. Макаренко, Н. Широкова), взаємозв'язок між типом культури підприємства і видом оргструктури існує, проте такий взаємозв'язок неоднозначний. Ця неоднозначність спричинена, тим, якщо структури організацій можуть бути віднесені до різних типів, то відмінність між цими структурами є разючою, тоді як відмінність між видами структури усередині

одного типу не така суттєва. Як відомо, організаційні структури сучасних підприємств укрупнено діляться на два типи: ієрархічні (лінійно-функціональна, дивізійна, лінійно-штабна і деякі ін.) і органічні (матрична, дивізійна, кросс-функціональна, проектна і багатовимірна).

Головним критерієм цього поділу є ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовані на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є істотно гнучкішими, направленими на розвиток і мають кращу адаптивність. Своєю чергою, новітні організаційні форми (мережеві) ще гнучкіші і адаптивніші». Проте за шкалою «стабільність — гнучкість» можуть бути розділені і культури фірми, як видно з таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства

Тип організаційної структури	Відповідний тип організаційної культури	Характеристики інформаційної системи
Ієрархічна	Ринкова Бюрократична	Відносна закритість інформаційних потоків. Доступність інформації обмеженому колу осіб Наявність чіткої структури Відносна стабільність Переважає формальне (документальне) закріплення використовуваної інформації
Органічна	Кланова Новелістична	Забезпечення максимальної відвертості інформації усередині фірми, обширний обмін інформацією з суб'єктами зовнішнього середовища Широкий доступ до інформації Формування тимчасових елементів інформаційної системи Відносна гнучкість Відсутність необхідності формального закріплення більшої частини інформації, яка використовується

До стабільних культур (культур, орієнтованих на стабільність) відносяться бюрократична і ринкова. Кланова і новелістична культури є гнучкими.

Отже, можна зробити висновок про те, що необхідно співвідносити структуру і культуру фірми не на рівні «вигляд — вигляд», а на рівні «тип — тип». Стабільному типу культури повинна відповідати стабільна структура, і, навпаки, гнучка структура дозволяє сформувати і розвивати гнучку організаційну культуру.

9.4. Процес управління організаційною культурою і шляху її реформування

Гірт Хофстід сформулював сучасний алгоритм управління організаційною культурою, основними етапами якого є:

1. Діагностика корпоративної культури.
2. Здійснення стратегічного вибору.
3. Створення мережі лояльних «агентів» в організації.

4. Розробка необхідних структурних змін.
5. Розробка необхідних змін в організаційних процесах.
6. Перегляд політики управління персоналом.
7. Подальший моніторинг розвитку організаційної культури.

Едгар Шейн, зупиняючись на способах роботи впливу на корпоративну культуру, розглянув механізми зміни культури відповідно до стадій розвитку організації. При цьому в Шейна процес зміни має властивість кумулятивності, тобто на кожній подальшій стадії діють усі попередні механізми і додаються нові (таблиця. 9.2).

Таблиця 9.2

Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу організації

Стадія розвитку організації	Механізми зміни
Підстава, раннє зростання, розвиток	1. Інкрементальні зміни шляхом загальної і приватної еволюції. 2. Зміна за допомогою внутрішньоорганізаційної терапії. 3. Зміна за допомогою сприяння створенню гібридних культур
Середній вік	4. Зміна за допомогою систематичного підживлення з вибраної субкультури. 5. Планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних повчальних систем. 6. Розморожування і зміна унаслідок технологічного чинника
Зрілість і захід	7. Зміна за допомогою залучення «людей з боку». 8. Розморожування за допомогою скандалів і развінчання міфів. 9. Управління за допомогою перетворення. 10. Зміна шляхом нав'язування переконань. 11. Руйнування і переродження

Загалом, технологія ефективного управління припускає вирішення двох основних завдань: визначення оптимальних поєднань елементів культури організації, ефективних у тій або іншій ситуації, і «вимірювання» впливу цих елементів на діяльність компанії.

Згідно з логікою процесу вимірювання, у кожній з моделей, що створюються для вирішення цих завдань, розробляється шкала (щодо якої згодом відбувається оцінка), що включає безліч альтернатив, а потім визначається механізм вимірювання (тобто, відбувається віднесення наявної ситуації до якої-небудь з альтернатив). Крім того, часто розробляються допоміжні шкали (наприклад, цінносні), а потім за особливою системою «прив'язок» певних ознак (цінностей) до того або іншого типу культури відбувається ідентифікація характерного культурного базису. Своєю чергою погляд на організаційну культуру «ззовні» набув розвитку в теоріях міжкультурної взаємодії.

9.5. Етика і культура організації

Позитивно впливає на довгостроковий стратегічний успіх фірми організаційна культура, заснована на етичних принципах і загальноприйнятих моральних цінностях. У сучасному менеджменті склалася думка, що організація повинна уважно ставитися до своїх методів ведення бізнесу, інакше її репутація і, врешті-решт, ефективність опиняться під загрозою. Тому необхідною умовою створення ефективної організації є корпоративна етика і програми укріплення системи цінностей.

Моральні цінності і високі етичні стандарти позитивно впливають на організаційну культуру. Формулювання корпоративних цінностей і етичних кодексів наведені в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компанії

Що включає система цінностей	Що включає кодекс поведінки
• Важливість споживача і його обслуговування • Турбота про якість • Розвиток інновацій • Повага до співробітника і зобов'язання компанії перед ним • Пріоритет чесності, співпраці і етичних норм • Повага до інтересів акціонерів • Повага до інтересів постачальників • Захист навколишнього середовища • Корпоративна єдність	• Чесність і підкорення законам • Зіткнення інтересів • Чесні методи конкурентної боротьби • Використання внутрішньої інформації і безпечна торгівля • Стосунки з постачальниками і торгова практика • Отримання і використання інформації про інших • Політична діяльність • Використання активів, ресурсів і власності компанії • Захист приватної інформації • Встановлення цін, укладання контрактів, розрахунки

Тестові завдання

1. Яка характеристика корпоративної культури належить Коттеру та Хескету?

- а) втілити думки та відчуття, відповідні корпоративним переконанням.
- б) впливають на зовнішні зв'язки корпорації.
- в) потужно впливає на індивідуум та їх продуктивність.
- г) впливає на мотивацію та цілі робітників.

2. Які основні цінності бренда роботодавця?

- а) Цілісність, єдність, толерантність, захоплена робота, святкування, навчання.
- б) Усвідомлення, засвоєння, захист.
- в) Поширення знань, індивідуальна робота з персоналом, нові.
- г) Всі відповіді правильні.

3. Які характеристики включає поняття «толерантність»?

- а) гідна увага, яка приділяється різноманітним поглядам, культурам та спільностям.
- б) пошук нових можливостей для покращення стратегії підприємства.
- в) упевненість в собі та заохочення впевненості в інших.
- г) усі відповіді правильні.

4. Особливості сприйняття співробітниками пріоритетних завдань організації являють собою:

- а) організаційну культуру; б) організаційний клімат;
- в) організаційні норми; г) організаційні цінності.

5. Основними властивостями організаційної (корпоративної) культури є:

- а) адаптивність; б) комплексність; в) формальність;
- г) загальність; д) стійкість; е) універсальність. ж) неформальність.

6. Вироблена в організації в процесі спільної діяльності сукупність матеріальних і духовних цінностей, норм поведінки, проявів, що відображають її індивідуальність і про-що є у соціальній ролі і сприйнятті зовнішнього середовища, становлять:

- а) організаційну культуру; б) організаційна поведінка;
- в) організаційні цінності; г) організаційні відносини;

7. Імідж організації має на увазі:

- а) відносини між членами організації;
- б) цілеспрямовано сформований образ організації;
- в) популярність організації в зовнішньому середовищі.

8. За характером владних відносин, прийнятих в організації, організаційна культура класифікується як:

- а) демократична; б) авторитарна;
- в) індивідуалістська; г) колективістська.

9. Корпоративний клімат визначається:

- а) способом структурування діяльності;
- б) характером формальних і неформальних відносин;
- в) системою мотивації персоналу; г) системою контролю;
- д) фазами життєвого циклу організації; е) цілями організації.

10. Факторами, що впливають на організаційну культуру, є:

- а) ідеальні цілі; б) колективні ідеї та цінності;
- в) видатні діячі та рольові моделі; г) складність виконуваних робіт;
- д) розмір організації; е) виробничі технології;
- ж) чисельність персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Які можна виділити компоненти та рівні організаційної культури?

3. Які існують підходи до вивчення організаційної культури?
4. Яким чином здійснюється підтримка та розвиток організаційної культури?
5. В чому принципова різниця між західною та українською організаційною культурою?

Ситуаційні справи:

1. Компанія, що спеціалізується на розробці і виготовленні електричних приладів, скасувала привілеї для керівників — усі без винятку співробітники фірми користуються загальною їдальнею, стоянкою автомобілів, літають на звичайних пасажирських літаках. Для керівників немає окремих кабінетів. Усі робочі місця – кімнатки, розділені звуконепроникними перегородками висотою в півтора метри, однакові для усіх — від президента компанії до низових працівників.

Чи згодні ви з практикою змін, які відбулися у компанії?

Що в них позитивного і що негативного?

Чи можливий опір таким змінам? Обґрунтуйте свою позицію.

За яких умов ці зміни вкрай необхідні?

2. Розгляньте відому Вам ситуацію зміни, що вимагає застосування методології організаційного розвитку та, використовуючи матеріали теми, оцініть поточний і цільовий стан організації.

3. Використовуючи логіку і формат матриці П'ю, визначте адекватний спосіб реалізації змін?

4. Використовуючи вимоги до розгляду процесів і вимоги до ідеального процесу, розгляньте один з ключових процесів створення цінності для споживачів у знайомій Вам організації. Які ознаки патології спостерігаються в цьому процесі?

5. Які заходи з реінжинірингу цього процесу Ви пропонуєте? Обґрунтуйте розподіл ролей ключових менеджерів і команд в цьому процесі.

Рекомендована література:

1. Андреева И. В. Организационная культура: Учебное пособие / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2010. — 293 с.
2. Грошев И. В. Организационная культура: учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». / И. В. Грошев– М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Никитова С. Г. Организационная культура: Конспект лекций / С. Г. Никитова – М.: МИЭМП, 2007 – 76 с.
5. Организационная культура: учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 653 с.
6. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / ФГОУ ВПО «Северо-Западная академия государственной службы»;

Л. И. Войнаровская. — СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008. — Режим доступа: http://www.szags.ru/index.phtml?id_page=178.

7. Причина О. С. Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем. Автореферат на соискание уч. ст. д-ра экон. наук / О. С. Причина. — Ставрополь, 2002. — С. 6.

8. Романов В. В. Корпоративная культура: основные подходы к исследованию : учебн. пособ. / В. В. Романов. — Н. Новгород : НГТУ, 2011. — 92 с.

9. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е.Стеклова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 127 с.

10. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.

ТЕМА 10

ЗМІНИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

План

1. Стратегія та інформаційні технології.
2. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання інформаційних технологій в організації.
3. Триступеневий підхід до управління змінами ІТ.
4. Нові правила інформаційного суспільства.

Мета

1. Закріпити теоретичні відомості щодо взаємозв'язку стратегії та інформаційних технологій.
2. Знати характерні риси інформаційного суспільства.
3. Навчитися визначати зв'язок між цілями, напрямками розвитку, діями по створенню ІТ-стратегії і вимірюваними характеристиками діяльності підприємства.
4. Вміти визначати ключові показники результативності.

Ключові поняття: *інформаційна технологія, інформаційне суспільство, ІТ- стратегії, корпоративна інформаційно-керуюча система, сітка Кеша*

1. Стратегія та інформаційні технології

У сучасних умовах багато проблем бізнесу можуть бути вирішені за допомогою інформаційних технологій. Разом з тим на підприємстві, як правило, існує ряд проблем, пов'язаних в основному з відсутністю єдиної корпоративної політики в галузі інформаційних технологій (ІТ) і стратегії створення корпоративної інформаційно-керуючої системи (КІУС) підприємства в цілому. Під ІТ-стратегією слід розуміти формалізовану систему підходів, принципів і методів, на основі яких будуть розвиватися всі компоненти КІУС.

Метою проекту з розробки ІТ-стратегії є організація інтегрованого корпоративного процесу з розвитку інформаційних технологій для забезпечення їх відповідності основним цілям і напрямкам розвитку бізнесу підприємства. Досягнення зазначеної мети дозволить забезпечити:

- ☒ удосконалення системи управління;
- ☒ цілеспрямоване планування та впровадження інформаційних технологій;
- ☒ орієнтацію інформаційних технологій для вирішення проблем бізнесу;
- ☒ створення єдиного інформаційного простору підприємства;
- ☒ зниження сукупної вартості володіння інформаційними технологіями (закупівля, розробка, впровадження, навчання, супровід і т. д.);
- ☒ скорочення термінів впровадження нових інформаційних технологій, отримання швидких і тиражованих результатів;

☑ підвищення ефективності використовуваних інформаційних технологій і віддачі від інвестицій в інформатизацію;

☑ можливість швидко та економічно розширювати інформаційну інфраструктуру в майбутньому;

☑ підвищення конкурентоспроможності й акціонерної вартості.

Розглянемо схему документа, що містить стратегію розвитку інформаційних технологій і включає її основні компоненти.

Мета і призначення стратегії. Розділ ідентифікує основну мету створення документа, його роль в організації робіт з розвитку і використання інформаційних технологій, кваліфікує основні категорії користувачів і їх завдання по розвитку інформатизації.

Роль інформаційних технологій в діяльності підприємства. У розділі визначається роль інформаційних технологій у розвитку бізнесу та організації управління, формулюються завдання інформаційних технологій, що підтримують рішення бізнес-проблем.

Коротка характеристика стану інформатизації. У розділі аналізуються результати аудиту існуючих інформаційних систем, здійснюється їх діагностика на предмет відповідності бізнес-процесам, виявляються функціональні прогалини і недоліки. Дається короткий опис технологічної архітектури і використовуваних програмно-технічних засобів, кваліфікуються користувачі й оцінюється ступінь їхньої задоволеності. Оцінюється рівень кваліфікації персоналу (співробітників ІТ-служби та користувачів) в галузі інформаційних технологій. Наводяться економічні параметри поточного стану інформатизації.

Аналіз наявних ініціатив та проблемних областей. У розділі проводиться аналіз існуючих планів розвитку і пропонованих проектів в аспекті їх відповідності інформаційним потребам, стратегії розвитку бізнесу та організації управління. На підставі прогалин у покритті інформаційними системами найбільш істотних бізнес-процесів оцінюється ступінь відповідності існуючої системи управління розвитком та використанням інформаційних технологій основним вимогам розвитку бізнесу.

Оцінка готовності до змін. У розділі дається аналіз готовності керівництва підприємства і структурних підрозділів до впровадження нових або модифікації існуючих інформаційних систем і пов'язаних з цим організаційних змін, оцінюється необхідність реорганізації системи управління та бізнес-процесів, наявних для проведення перерахованих робіт ресурси.

Основні напрями розвитку інформатизації. У розділі визначається загальна картина майбутнього стану інформаційних технологій підприємства, здійснюється ідентифікація і деталізація основних напрямів розвитку інформатизації з урахуванням необхідності їх узгодження з корпоративною стратегією, вказується пріоритетність напрямків з точки зору загальної стратегії розвитку бізнесу та організації управління.

Портфель інвестиційних проектів з розвитку інформатизації. Формується перелік конкретних проектів за основними напрямками розвитку

інформатизації, здійснюється вибір основних системних рішень по їх реалізації. Формується поетапний план розвитку інформатизації на необхідний період.

Очікувані результати. Формується перелік очікуваних результатів від реалізації портфеля вибраних проектів, прогнозується оцінка їх впливу на основні показники діяльності підприємства.

Оцінка необхідних ресурсів. У розділі дається оцінка термінів і вартості реалізації обраних проектів залежно від організації їх розробки і впровадження (внутрішніми силами, із залученням зовнішніх виконавців, шляхом вибору генерального системного інтегратора як стратегічного партнера і т. ін.).

Вимоги до організації робіт з розвитку інформатизації. Пропонується організаційна модель розвитку інформаційних технологій, що включає ролі і функції керівництва підприємства, його структурних підрозділів, що залучаються в процес розвитку інформатизації. Визначаються основні принципи управління процесом розвитку та контролю за відповідністю отриманих результатів очікуваним.

Стратегія перехідного періоду. У розділі наводиться аналіз ризиків, пов'язаних з реалізацією проектів. Визначаються основні методи прийняття керуючих рішень, а також основні віхи перехідного періоду.

Інформаційні технології потрібно створювати таким чином, щоб вони підтримували всі потреби підприємства з позиції поліпшення тимчасових і функціональних показників, а інфраструктура інформаційних технологій забезпечувала б зростання всього підприємства за рахунок поліпшення рівня задоволеності клієнтів.

Один із способів досягнення поставлених цілей полягає у створенні та реалізації ІТ-стратегії підприємства. ІТ-стратегія складається з раціонального використання наявних в організації інформаційних технологій, які відповідають і підтримують місію підприємства.

На рис. 10.1 наведені основні складові ІТ-стратегії.

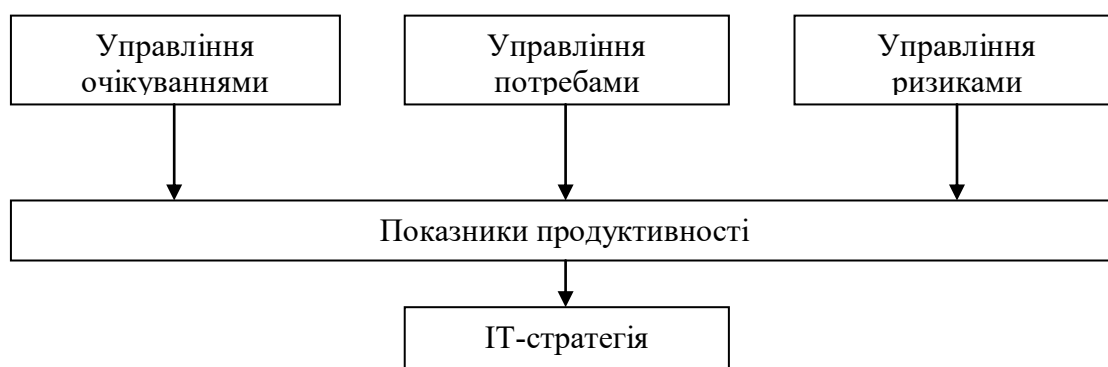


Рис. 10.1 Складові ІТ-стратегії

Процес створення ІТ-стратегії починається зі встановлення цілей для наявних на підприємстві інформаційних технологій і визначення початкових напрямів розвитку. Потім з'ясовуються вимірні показники діяльності, значення яких порівнюється з бажаними значеннями. Підсумком можуть виявитися зміни в діяльності підприємства. Після визначення цілей та переліку вимірюваних

показників основним завданням для правління стає досягнення цих цілей, а для дирекції – проведення змін, що сприяють їх реалізації.

Назвемо основні цілі:

- відповідність розвитку інформаційних технологій діяльності підприємства;
- раціональне використання ІТ-ресурсів;
- належне управління ІТ-ризиками.

До числа основних напрямків щодо зміни функцій і складу інформаційних технологій можна віднести:

- підвищення ступеня автоматизації (щоб зробити діяльність більш ефективною);
- зменшення витрат (щоб зробити підприємство більш результативним);
- управління ризиками (забезпечення безпеки, надійності та відповідності).

Зв'язок між цілями, напрямками розвитку, діями по створенню ІТ-стратегії і вимірюваними характеристиками діяльності підприємства показана на рис. 10.2.

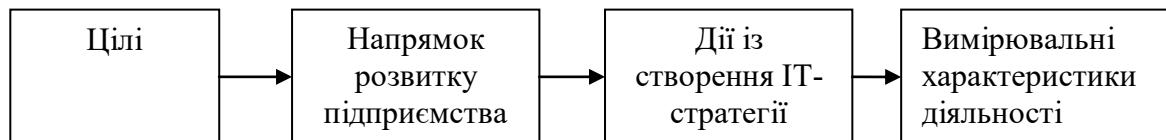


Рис. 10.2 Зв'язок між цілями, напрямками розвитку, діями по створенню ІТ-стратегії і вимірюваними характеристиками діяльності підприємства

Основне питання полягає в тому, чи знаходяться інвестиції в інформаційні технології даного підприємства відповідно до його стратегічними цілями. Тобто чи підтримує ІТ-стратегія загальну стратегію підприємства? Це означає, що між поточною діяльністю підприємства, поточними діями у сфері інформаційних технологій і стратегією підприємства існує відповідність. Зв'язок стратегії підприємства з ІТ-стратегією показана на рис. 10.3

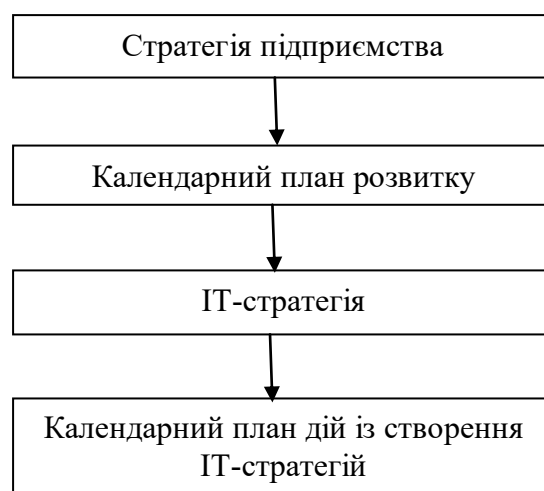


Рис. 10.3 Зв'язок ІТ-стратегії зі стратегією підприємства

Окремим питанням є вибір ключових показників результативності (КПР), який повинен дозволяти:

- оцінювати ступінь концентрації підприємства на споживачах;
- визначати зміну ефективності процесів;
- проводити аналіз існуючих можливостей навчання, а також зростання підприємства.

На рис. 10.4 показана структура ключових показників результативності.

Приблизний список КПР:

- реальна доступність систем і послуг, підвищення якості доставки послуг;
- відсутність ризиків, пов'язаних з інтеграцією технологій та конфіденційністю персональних даних;
- доступ до необхідних широкосмугових мереж, обчислювальної потужності і механізмів доступу до інформаційних технологій;
- виконання вимог по надійності й ефективності;
- дотримання відповідності між реальними і плановими витратами;
- різниця між оцінюваною і реальною вартістю;
- результативність персоналу та моральний клімат на підприємстві;
- кількість своєчасних змін, реалізованих в процесах і в системах;
- підвищення продуктивності (наприклад, додаткові переваги на одного службовця, число клієнтів і витрати на обслуговування одного клієнта);
- рентабельність процесів і операцій.



Рис. 10.4 Структура КПР

При управлінні ризиками, пов'язаними з інформаційними технологіями, необхідно домагатися досягнення цілей:

- прозорості впливу ризиків на роботу підприємства і чіткість вибору політики підприємства по відношенню до існуючих ризиків;
- діяльність в умовах ризиків;
- робота в умовах повної відсутності ризиків;
- впевненості, що відповідальність за управління ризиками залишається за правлінням, у разі делегування частини своїх функцій дирекції;
- переконаності в тому, що система внутрішнього контролю за діяльністю підприємства охоплює процеси управління ризиками;
- вбудовування процесів управління ризиками в діяльність підприємства і забезпечення швидкого реагування на ризики з негайним інформуванням всіх відповідних рівнів управління і з обов'язковим виконанням узгоджених принципів поширення інформації (що повідомляти, коли, де і як).

2. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання інформаційних технологій в організації

Менеджмент інформаційних офісних систем – це інтегрована організаційна стратегія для управління тими складовими, які забезпечують ефективне впровадження і функціонування комп'ютерних інформаційних систем – інформаційні ресурси, фінанси, персонал, комп'ютерні технології, відповідне програмне та апаратне забезпечення. Для реалізації переваг, що надаються новітніми комп'ютерними технологіями, необхідно забезпечити зв'язок між комп'ютерними системами, співробітниками та організаційною структурою підприємства, для чого необхідний контроль з боку спеціаліста за використанням і впровадженням комп'ютерних систем.

Роль інформації і інформатизації суспільства тісно пов'язана з відомою у сучасній науці “концепцією сталого розвитку суспільства”. Особливого значення в цьому контексті набувають такі проблеми як роль соціальної інформації у досягненні сталого розвитку і органічний взаємозв'язок з якісним перетворенням інформаційного простору соціуму, важливе місце в якому посідають інформаційні системи.

Сучасні концепції управління інформаційною діяльністю на підприємствах широко застосовують ідеї *інформаційної логістики* для побудови моделей інформаційної діяльності підприємства, які відображають взаємозв'язки між інформаційними потоками, а впровадження комп'ютерних технологій дозволяє застосовувати *менеджмент ділових процесів* (workflow management), який являє собою управління інформаційною логістикою на базі комп'ютерної технології і основною метою якого є забезпечення діяльності з виконання господарських завдань необхідною інформацією відповідного виду, об'єму, якості, у відповідні терміни і у відповідному місці.

Застосування цих концепцій дозволяє побудувати *інформаційну модель* організації, яка є схемою потоків інформації, використовуваної в процесі управління, відображає різні процедури виконання функцій управління організацією і представляє за кожним завданням зв'язок вхідних і вихідних документів і показників. Відповідно, теорія і методика інформаційного

забезпечення і документування управлінських процесів, управління документацією (в тому числі електронною) потребує вивчення самої схеми управління, змісту управлінських зв'язків, впливу управлінської дії об'єкта, що керує, на керований об'єкт, а також проблем, пов'язаних із наступним користуванням документами у їхньому динамічному стані, тобто потребує застосування *методології інформаційного менеджменту*. У той самий час, вирішення проблем, пов'язаних із технічним, технологічним, лінгвістичним забезпеченням, персоналом, який бере участь у процесах впровадження і використання інформаційних систем, потребує застосування відповідних функцій управління до їх розв'язання, застосування *методології інноваційного менеджменту, стратегічного менеджменту і менеджменту проектів*.

Слід зазначити, що специфічність процесів інформатизації і потреба інтегрального врахування її основних концептів – інформація, людина, засоби інформатизації, – веде до конвергенції згаданих видів менеджменту (інформаційного менеджменту і тих, що стосуються управління впровадженням інформаційної системи) і потребує розглядання їх як поліфункціонального напрямку практичної діяльності – *менеджменту інформаційних систем*. Застосований підхід для визначення сутності менеджменту інформаційних систем для системи управління, за необхідності може бути екстрапольований на визначення завдань менеджменту інформаційних систем для інших сфер застосування (бібліотечно-інформаційних, освітньо- телекомунікаційних та ін.).

Автоматизована інформаційна система є поліструктурним об'єктом і включає взаємопов'язану сукупність комплексу апаратно-програмних засобів для збирання, передачі і обробки інформації, відповідної інформаційної бази і персоналу, який бере участь у обробці, збиранні, передачі і використанні інформації.

Вивчення соціальних аспектів інформаційного середовища свідчить про зміну соціальної структури суспільства під впливом інформатизації, про існування низки проблем, які виникають у взаємодії людей, які створюють нові форми і способи спілкування. Осмислюються глобальності змін, які відбуваються з людством, і визначення напрямків, якими воно буде рухатись в перспективі.

У сучасній техногенній цивілізації доступ до інформаційно-телекомунікаційних технологій – комплексна проблема, яка не зводиться до набуття комп'ютерної грамотності і приєднання до мережі Інтернет. У центрі уваги сучасного суспільства знаходяться такі проблеми комп'ютеризованого інформаційно-комунікаційного середовища, як *інформаційна нерівність (digital divide)* та *інформаційна безпека*. Виділяють різні рівні доступу до інформації і такі основні їх аспекти як *технологічний* (фізичний доступ користувачів до найсучасніших технологічних пристроїв), *фінансовий* (гарантований рівень достатку, який дозволяє користувачам придбати необхідні технологічні пристрої, сплачувати підключення до мереж), *соціальний* (передбачає безкоштовний доступ для тих, хто не може сплачувати його в індивідуальному порядку), *освітній* (забезпечення мінімального рівня навичок для володіння новими технологіями).

Саме інформаційна культура покликана гармонізувати внутрішній світ суб'єкта шляхом вироблення раціональної інформаційної поведінки, що дозволяє досягти рівноваги в інформаційному взаємообміні із середовищем, яке ґрунтується на комп'ютерних і телекомунікаційних засобах.

3. Триступеневий підхід до управління змінами ІТ

В сучасному бізнесі, як ніколи раніше, для прийняття стратегічних управлінських рішень необхідною є релевантна й адекватна інформація. Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, інформація має фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на діяльність підприємства. Одночасно, враховуючи інформатизацію суспільства та суцільну комп'ютеризацію процесів, слід зосереджувати увагу саме на інформаційних технологіях.

Будь-яку проблему в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства легше попередити ніж вирішувати її після виникнення. Для цього керівник підприємства має чітко розуміти й усвідомлювати три основні аспекти діяльності: в чому сила та слабкість підприємства; який рівень професіоналізму та відданості справі працівників, від яких залежить прийняття управлінських рішень; уявляти обсяги та реальність зовнішніх і внутрішніх загроз.

У діяльності підприємства особливе місце займає управлінська складова, яка включає комплекс різноманітних умінь, навиків, необхідних менеджерам для реалізації функцій управління не лише системи інформаційної безпеки, а й системи прийняття управлінських рішень та підприємства загалом.

Системний підхід змістовно відображає групу методів, за допомогою яких реальний об'єкт описується як сукупність взаємозв'язаних чи взаємодіючих компонентів. Ці методи розвиваються в межах окремих наукових дисциплін і загальнонаукових концепцій та є результатом їх міждисциплінарного синтезу. Завдяки системному підходу – ефективному способу розумової діяльності і мислення, можлива творча самореалізація менеджера-управлінця, його професійна діяльність за наявності повної та достовірної інформації.

Існують дві основні групи умінь і навиків, якими мають досконало володіти фахівці сфери управління: 1) уміння реалізувати управлінський цикл, направлений на успішне вирішення проблеми, уміння визначати перспективні цілі, раціонально планувати свою роботу і роботу підлеглих, чітко доводити завдання до виконавців, дотримувати режим, не піддаватися буденній рутині; 2) уміння пов'язані з комунікативною функцією: уміння менеджера спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти із співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур; уміння слухати співбесідника, входити в його становище, володіти письмовим і усним мовленням, контролювати власні емоції.

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням складових частин його як цілеспрямованих підсистем та вивчення цих підсистем і

взаємовідносин між ними. За системного підходу економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси. Тобто, економічний об'єкт функціонує – він здатний сам діяти і одночасно піддаватися зовнішнім впливам.

Системний підхід до управлінського процесу будь-якого підприємства базується на таких принципах: 1) кінцевої мети – абсолютний пріоритет кінцевої мети; 2) єдності – система розглядається як єдине ціле, так і за сукупністю елементів; 3) зв'язності – кожен окремий елемент системи (служба безпеки фірми, маркетинговий відділ, відділ кадрів тощо) вивчається зі зв'язками з навколишнім середовищем; 4) модульної побудови – в системі виділяються модулі та розглядаються як їх сукупність; 5) ієрархії – вводять ієрархію елементів і здійснюють їх ранжування; 6) функціональності – спільний розгляд структури і функцій з пріоритетом функцій над структурою; 7) розвитку – враховують зміни системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни частин, нагромадження інформації; 8) децентралізації – поєднують рішення, які приймаються, та керують централізацією і децентралізацією; 9) невизначеність – враховують невизначеності та випадковості у системі для подальшого прийняття управлінських рішень.

Характерними ознаками системного підходу є: одночасне охоплення проектуванням великої кількості завдань; максимальна типізація та стандартизація рішень; багатоаспектне уявлення про структуру інформаційної системи як про систему, що складається з кількох класів компонентів, та відносно автономне їх розроблення; ключова роль баз даних; локальне впровадження та збільшення функціональних завдань.

Завданням системного підходу до створення інформаційної системи є розроблення всієї сукупності методологічних і соціально-наукових засобів обстеження (опис, аналіз, синтез, реалізація) систем різного типу.

4. Нові правила інформаційного суспільства

Інформація виступає основним об'єктом інформаційного суспільства, і її роль сьогодні важко переоцінити. Відображаючи реальну дійсність, вона інтегрується у всі напрямки діяльності держави, суспільства, громадянина. З появою нових інформаційних технологій, основою яких є впровадження засобів обчислювальної техніки, зв'язку, систем телекомунікації, інформація стає постійним і необхідним атрибутом забезпечення діяльності держави, юридичних осіб, громадських організації та громадян. Від її якості та достовірності, оперативності одержання залежать численні рішення, що приймаються на різних рівнях – від глави держави до громадянина.

Інформаційний вплив на державу, суспільство, громадянина зараз є ефективнішим, ніж політичний, економічний і навіть військовий. Інформація стає реальною, майже фізично відчутною силою.

Інформаційне суспільство (англ. *Information society*).

1. За концепцією постіндустріального суспільства — нова історична фаза розвитку цивілізації, у якій головними продуктами виробництва є інформація і знання. Риси, що відрізняють інформаційне суспільство:

- збільшення ролі інформації і знань в житті суспільства;
- збільшення долі інформаційних комунікацій, продуктів та послуг у валовому внутрішньому продукті;
- створення глобального інформаційного простору, який забезпечує (а) ефективну інформаційну взаємодію людей, (б) їх доступ до світових інформаційних ресурсів і (в) задоволення їхніх потреб щодо інформаційних продуктів і послуг.

2. Щабель у розвитку сучасної цивілізації, що характеризується збільшенням ролі інформації і знань в житті суспільства, зростанням долі інфокомунікацій, інформаційних продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті (ВВП), створенням глобального інформаційного простору, який забезпечує ефективну інформаційну взаємодію людей, їх доступ до світових інформаційних ресурсів і задоволення їхніх соціальних і особистісних потреб в інформаційних продуктах і послугах.

ІС настає внаслідок інформаційно-комп'ютерної революції й базується на інформаційній технології, «інтелектуальних» комп'ютерах, автоматизації та роботизації всіх сфер і галузей економіки та управління, єдиній найновішій інтегрованій системі зв'язку. Це забезпечує кожній особі (закріплюється законодавчими актами) будь-яку інформацію і знання та зумовлює радикальні зміни в усій системі суспільних відносин (політичних, правових, духовних та інше). Завдяки цьому забезпечується найбільший прогрес і свобода людини, можливість її реалізації.

Доба інформаційної революції, яка вносить кардинальні якісні зміни в життя людства і яку прогнозували вчені, настала. Коли на початку 60-х років ХХ століття під тиском нових, небачених досі інформаційних технологій, які зароджувалися в надрах індустріального розвою, наука відчула, що в усталені структури індустріального науково-технічного прогресу вриваються свіжими струменями якісно нові алгоритми, що докорінно змінюють навколишнє середовище і людське світосприймання, то наприкінці ХХ – початку ХХІ століть заговорили про «золоту добу» інформації і становлення інформаційного суспільства. Матеріальну основу такого суспільства практично створено і вона бурхливо розвивається далі. Це – не тільки становлення глобальної інформаційної індустрії, інформаційних технологій і техніки, а й ті кардинальні зміни, що відбулися під впливом цього процесу в соціально-політичному житті та свідомості людства.

Чи не найбільшим досягненням інформаційного суспільства є те, що завдяки створенню нового інформаційно-технологічного середовища, інформація миттєво долає відстані, власне, відстані для неї практично не існують. Завдяки глобальній комп'ютеризації, телефонізації, Інтернету ця інформація стає доступною нині кожному членові суспільства у розвинених країнах, а в перспективі стане доступною кожному землянину. Світовий інформаційний вибух спричинив переверот у суспільній свідомості,

примусив по-новому мислити, шукати нові підходи у всіх сферах суспільного життя. Учені світу, як і українська вітчизняна наука, осмислюють нову якість постіндустріального суспільства, дають йому теоретичне обґрунтування, прогнозують майбутнє.

Саме поняття інформаційного суспільства не має загальноприйнятої точної і всеохопної дефініції. Дослідники сприймають його як наступну сходинку розвитку людства, на якому домінуючим об'єктом у сферах виробництва та споживання стають інформаційна продукція та послуги. І перелічують характеристики, притаманні такому суспільству: значні інформаційні ресурси; виробництво, зберігання та передача як аудіовізуальної продукції, так і ділової й розважальної інформації стає найважливішою частиною економіки; сформована інформаційна індустрія, яка включила в себе комп'ютерну і телекомунікаційну промисловість, розробників аудіовізуального змісту та програмного забезпечення, виробників елементної бази та побутової електроніки, мультимедійну промисловість; громадяни мають технічні та правові можливості доступу до різноманітних джерел інформації тощо.

Перелік якісних характеристик інформаційного суспільства можна продовжити. Очевидне одне – в інформаційному суспільстві новий імпульс і нові якості отримує вся система масової комунікації, а надто та частина соціальної інформації, яка входить до її складу та охоплює світоглядну, духовну, естетичну, публіцистичну, побутову інформацію тощо. Безумовно ж, базовим у розумінні масової комунікації є інформаційний простір, в якому вона реалізується, живе та розвивається.

Технічні досягнення XX століття в галузі зв'язку та інформатики привели до того, що в світі склалася особлива віртуальне середовище взаємодії людей – **інформаційно-телекомунікаційний простір**, відмітними рисами якого є відсутність географічних кордонів, важко визначні національна приналежність його об'єктів та можливість анонімного доступу до наявних ресурсів. Основою для його формування послужила глобальна комп'ютерна мережа Інтернет, яка об'єднує на сьогоднішній день мільярди користувачів. Їх число постійно зростає, і, ймовірно, в найближчі 5-7 років переважна більшість населення земної кулі буде мати постійний доступ до комп'ютерних мереж.

Глобальна комп'ютерна мережа, ГКС (англ. Wide Area Network, WAN) – комп'ютерна мережа, що охоплює великі території і включає в себе велику кількість комп'ютерів.

ГКС слугують для об'єднання розрізнених мереж так, щоб користувачі та комп'ютери, де б вони не знаходилися, могли взаємодіяти з усіма іншими учасниками глобальної мережі.

Зміни в житті суспільства, пов'язані з розвитком інформаційної сфери, призвели до появи концепції інформаційного суспільства, яка вважає головним фактором розвитку суспільства виробництво та використання науково-технічної та іншої інформації. Дана концепція є різновидом теорії постіндустріального суспільства, основу якої заклали З. Бжезинський, Д. Белл, О. Тоффлер.

На думку Тоффлера, те суспільство, яке прийде на зміну індустріальному, що склався в розвинених країнах, буде мати принципово інший характер. «Це в один і той же час і надзвичайно технічно розвинута, і антиіндустріальна цивілізація ... вона несе з собою новий кодекс поведінки та виводить нас за межі концентрації енергії, грошових коштів і влади».

Характерні риси інформаційного суспільства виділяє американський соціолог Деніел Белл: це перехід від індустріального до сервісного суспільства, вирішальне значення кодифікованого теоретичного знання для здійснення технологічних інновацій, а також перетворення нової «інтелектуальної технології» у ключовий інструмент аналізу і теорії прийняття рішень. Підтвердження цим ідеям ми можемо знайти у Т. Стоуньєр, на думку якого «в постіндустріальному суспільстві національні інформаційні ресурси суть його основна економічна цінність, його найбільший потенційний джерело багатства». Ці ресурси в єдності з засобами, методами і умовами, що дозволяє їх активізувати й ефективно використовувати, є інформаційним потенціалом суспільства.

Разом із тим перераховані риси мають зовнішній, описовий, неконкретний характер, крім того, окремі їх прояви можуть мати місце і на попередніх стадіях суспільного розвитку. У зв'язку з цим постає питання про єдиний об'єктивному критерії, що відрізняє інформаційне суспільство від індустріального. Представляється найбільш доцільним як такого критерію вибрати ту виробничу сферу, в якій зайнято більшість працездатних членів суспільства. З цієї точки зору про інформаційне суспільство ми можемо говорити, якщо більше половини його членів зайнято у сфері виробництва комунікативної інформації та надання інформаційних послуг.

Для цього, природно, повинні бути створені *певні умови*, як приклад яких можна привести сценарій розвитку інформаційного суспільства, запропонований У. Дайзардом: «у наявності певна загальна модель змін - трехстадійное прогресуючий рух: становлення основних економічних галузей з виробництва та розподілення інформації; розширення номенклатури інформаційних послуг для інших галузей промисловості і для уряду, створення широкої мережі інформаційних засобів на споживчому рівні».

Відбуваються в сучасному суспільстві зміни сприяють розвитку науки і виробництва, створюють можливості для реалізації духовних устремлінь особистості, проте одночасно тягнуть за собою появу ряду проблем, часом досить серйозних і ставлять під сумнів подальше безперервний розвиток людської цивілізації.

В процесі розробки інформаційної стратегії важливо враховувати, що при створенні інформаційного середовища має бути утворена діалектична єдність засобів інформатики та системи соціальної інформації.

На жаль, зараз у науковій літературі і публіцистиці нерідко інформаційне середовище трактується як *синонім техносфери*, що є відображенням технократичного підходу. У всьому світі в процесі інформатизації сильно превалює розвиток програмно-технічних засобів. У наявності парадоксальна

ситуація, коли дуже якісної технологією обробляється неякісна, неадекватна соціальним процесам інформація.

У зв'язку з цим при ініціюванні та регулювання процесів інформатизації серйозна увага має приділятися *різним соціальним засобів, методів і структурам*, що сприяє відтворенню та розвитку інфосфери, підвищенню інформаційної культури та гігієни (правил безпечного споживання інформації) суспільства, його інтелектуального потенціалу.

У цьому випадку інформатизація суспільства сприятиме прогресивному розвитку виробничих потужностей, підвищення інтелектуального потенціалу і культурного рівня, створенню умов для переходу на наступний етап розвитку - інтелектуальний, на якому більшість населення буде зайнято у сфері породження інтелектуального продукту. Передумови для такої постінформаційної стадії, можна бачити вже зараз - це певна інтелектуалізація суспільства, обумовлена викликаними інформатизацією вдосконаленням і посиленням когнітивних соціальних структур і процесів.

Одним з аспектів формування інформаційного суспільства є проблема *інтелектуального суверенітету*. В умовах інтенсивного використання глобальних мереж виникають нові форми «культурної агресії» з боку більш розвинутих держав, існує загроза втрати національної самобутності (включаючи і мовну), легкість наповнення мереж викликає проблему обмеження інформації, яка вважається соціально і економічно небезпечною, виникають проблеми безпеки персональних даних, додержання авторських прав тощо

Тести

1. Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства, – це:

- а) база стратегічних даних;
- б) інформаційна система стратегічного управління;
- в) стратегічне управління.

2. За джерелами формування інформація класифікується так:

- а) корисна, надлишкова, хибна;
- б) внутрішня, зовнішня;
- в) прогнозна, постійна, нормативна, регламентна.

3. За часовими характеристиками інформація класифікується:

- а) корисна, надлишкова, хибна;
- б) внутрішня, зовнішня;
- в) прогнозна, постійна, нормативна, регламентна.

4. Система, яка об'єднує всі елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, – це:

- а) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- б) інформаційна система стратегічного управління;
- в) стратегія.

5. Які складові входять в стратегічну сітку ІТ, розроблену вченим Кеш?

- а) підприємство, стратег, помічник, розробник; б) менеджер, підприємство;
в) інфраструктура, планування. г) усі відповіді правильні.

6. Як необхідно підняти рівень такої навички ІТ, як «Розкриття бізнес-потенціалу»?

- а) відповідальність менеджерів за ІТ проектом у своїй галузі;
б) дослідження вірогідної цінності для бізнесу новітніх ІТ;
в) розвиток електронних зв'язків між підприємствами;
г) усі відповіді правильні.

7. Як необхідно підняти рівень такої навички ІТ як «Планування»?

- а) чітке уявлення про внесок ІТ в успіх бізнесу, ефективність управління проектами;
б) реструктуризація робочих ІТ процесів там, де вони потрібні;
в) ефективність розробки програмного забезпечення;
г) коректна побудова обслуговування.

Питання для самоконтролю

1. Що таке «корпоративна культура» ?
2. Що таке «інформаційні технології» ?
3. Що таке «ребрендинг» ?
4. Які є основні принципи успішної зміни корпоративної культури ?
5. Яка роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах ?

Ситуаційні вправи:

1. Керівництво промислового підприємства "Успіх" отримує інформаційні ресурси з наступних джерел:

- інформацію про конкурентів – з інформаційних баз, що доступні у мережі Internet;
- інформацію про обсяги продажів – з власних фінансових документів;
- інформацію про потенційних клієнтів – з результатів маркетингових досліджень, що проводяться науково-дослідним інститутом;
- інформацію про стан кредитного ринку – зі спеціалізованих економічних журналів;
- інформацію про зміни в законодавстві – з інформаційно-пошукової системи "Ліга: Закон";
- інформацію про обсяги постачання матеріалів – з документів відділу матеріально-технічного постачання.

- 1) Визначте, до якого виду інформації (в залежності від джерела її виникнення) відноситься кожен з перерахованих інформаційних ресурсів.
- 2) Наведіть характерні ознаки цих видів інформації.

2. Компанія "АВС" займається торговельною діяльністю, здійснюючи оптові поставки одягу в ряд областей України. У фірмі використовуються автономні комп'ютери. Усі платіжні документи для банку, накладні та інші документи по товарах готуються в текстовому редакторі MS Word або

виписуються вручну. На декількох комп'ютерах був організований доступ в Internet. Однак співробітники фірми не вміють працювати з Internet-технологіями, у тому числі з електронною поштою. Вся переписка, у тому числі, з регіонами, здійснюється по факсу, всі переговори здійснюються по телефону. Коли виникла необхідність зібрати інформацію про конкурентів, на виконання цього завдання менеджери витратили цілий тиждень, хоча в інформаційних базах, доступних у мережі Internet, можна було знайти всю необхідну інформацію протягом години.

1) Чи можна сказати, що співробітники даної фірми володіють інформаційною культурою? Чому?

2. У яких аспектах проявляється інформаційна культура?

3. За допомогою електронних таблиць виконайте оцінку виду конкуренції на основі даних про натуральний та вартісний обсяг продажу по своїй фірмі та фірмі конкурентів на визначеному сегменті ринку.

1) Виконайте оцінки продажу Вашої фірми та конкурентів.

2) Виконайте розрахунки прибутку.

3) Зробіть висновки

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бобало І.Ю. Використання сховищ даних у системах підтримки прийняття рішень / І.Ю.Бобало, А.В. Катренко // Інформаційні системи та мережі. Вісник НУ «ЛП». – Львів : НУ Львівська політехніка», 1998. – № 330. – С. 5-12.

2. Вовканич С.І. Глобалізація інформаційного простору та соціогуманістична політика / С.І. Вовканич // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна науково-технічна політика: інноваційний розвиток та інформаційний простір. Матеріали доповідей МНПК (м.Львів, 29-30 червня 2000р.)(Щорічник наукових праць). Вип. XIV. – Львів, 2000. – С. 325 - 338.

3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень/ Д. Дерлоу: пер. з англ. – К. : Наук. думка, 2001. – 242 с.

4. Живко З.Б., Данилович-Кропивницька М.Л. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень / З.Б.Живко, М.Л. Данилович-Кропивницька // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал 2008. – № 10 (88) – С. 69–80.

5. Живко З.Б. Захист інформації в управлінні системами економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави. Матеріали ІІІ МНПК. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. – Том 7,– С.46–47.

ВИСНОВКИ

Економічний розвиток суб'єктів, що функціонують в умовах ринкової економіки, є можливим за умови адаптації їхнього внутрішнього середовища до змін, що відбуваються. Складність таких перетворень зумовлює й 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, тобто до структурних змін.

Аналіз тенденцій розвитку економіки виявив, що у світовій практиці існують яскраві приклади успішного реформування організацій, але методологічна база, на якій приймаються рішення щодо реалізації структурних змін в організаціях, на жаль, без адаптування до сучасних реалій України не може використовуватися та запроваджуватися задля управління змінами на вітчизняних підприємствах.

Масштаб завдань потребує вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду впровадження змін, виявлення найбільш успішних підходів, використання таких методів управління змінами, пошуку проблемних зон та оцінки можливостей проведення змін в організації, які б забезпечили їх ефективність.

Для успішної реалізації змін в організації необхідно мати відповідний інструментарій управління змінами, який би дозволяв б управляти ставленням персоналу до змін. Тому однією з найбільш актуальних проблем теорії і практики управління стає створення в організаціях систем управління змінами, прикладний характер, яких дозволяв би управляти ставленням персоналу до змін й сприяти підвищенню ефективності перетворень, що плануються.

Необхідність упровадження змін на підприємстві спричинена розвитком технологій, зміною економічної, політико-правової, соціальної, екологічної ситуації, зміною потреб та світогляду споживачів, надзвичайними обставинами, зміною конкурентних умов, здорожчанням ресурсів, утворенням інтеграційних об'єднань та ін. Таке різноманіття причин зумовлює й упровадження змін на підприємствах, які можна групувати за широким спектром класифікаційних ознак. Це вимагає застосування обґрунтованих підходів до управління змінами, які доречні в кожному окремому випадку.

Успішне управління змінами передбачає розуміння цього явища з погляду багатьох наук, яке охоплює менеджмент, економіку, психологію, маркетинг та ін. З огляду на це актуальним є питання розроблення сучасного підходу до управління змінами.

Ефективність управління змінами може оцінюватися за низкою параметрів, але на неї завжди впливають термін реагування організації і швидкість проведення змін. Стратегічна гнучкість організації залежить від конкурентоспроможності менеджменту і якості персоналу, і це відкриває широкі можливості для досліджень галузі управління персоналом: тиск на вище керівництво, формування команди для проведення змін, підвищення сприйнятливості персоналу до змін, мотивація менеджерів, персоналу і керівників проєктів змін, подолання опору з боку соціальної системи та ін. Усе

це визначає особливе місце дисципліни «Управління змінами» в підготовці фахівців з менеджменту.

У курсі розкриваються основні поняття управління змінами; вивчаються моделі життєвого циклу організації щодо виявлення конфліктів і суперечностей в організаційному розвитку; визначаються зовнішні і внутрішні причини (організаційні патології), які зумовлюють потреби в проведенні змін; вивчаються принципи проведення змін, моделі управління змінами, що дозволяє сформувати уявлення про етапи і напрями робіт при проведенні змін; розглядаються типи і види організаційних змін.

ГЛОСАРІЙ

SWAT-команда (skilled with advancer tools) – компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, має низку ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у певній сфері.

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку.

Асоціативна теорія – основний принцип засвоєння навчального матеріалу – багаторазове механічне повторювання. Полягає в збільшенні частоти повторень для утворення та зміцнення асоціацій.

Багатофункціональна команда – складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди – поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін.

Бізнес-команда – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проєктів. Об'єднує рівних за статусом працівників з чудовими діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень.

Біхевіористична теорія характеризується як теорія спроб та помилок. Людина випадково знаходить реакцію, що відповідає стимулу. Із повторенням стимулу виникає потрібна реакція. Адекватність реакції залежить від кількості повторень, сили та тривалості стимулу. Набуття індивідуального досвіду закріплює зв'язок між стимулом та реакцією – виникає ефект навчання.

Біхевіористичний (поведінковий) підхід розглядає людину як об'єкт впливу соціального оточення.

Вивчаюча команда – моніторинг, збір, упорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Виробнича команда – основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі і пов'язаних системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Гуманістично-психологічний підхід – основні характерні риси: важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі.

Делегування – передавання повноважень на нижчі рівні управління.

Злиття (mergers) компаній – це процес, у результаті якого декілька компаній об'єднуються в одну.

Зміна означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом та напрямом,

тривалістю та швидкістю. Це стан, альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, зміна змісту в часі.

Ізолююча команда відособлена від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці.

Інноваційна корпоративна культура – це система поширених у компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації та реалізації інновацій.

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх упровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

Інтелектуальна команда, зусилля якої направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів тощо.

Інтелектуальна компетентність – виражається в здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

Інформуюча команда – створена для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджує інформацію про компанію.

Когнітивний (пізнавальний) метод – в основі спроба пояснити природу контролю людини над своїм існуванням або спроба надати йому певного сенсу.

Команда – це робоча група, у якій існують більш тісні взаємозв'язки.

Команда з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) – складається з менеджера і його формальних підлеглих.

Команда з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) – складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручене виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається.

Команда пошуку й порятунку – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями.

Команда спеціалізована – зазвичай не входить до формальної структури організації і працює над окремими, важливими для організації, проектами.

Команда тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху.

Команда творча або дослідницька, націлена на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей.

Команда, керована менеджером (manager-led team). Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методи їх досягнення і функціонування цієї команди. Самі команди відповідають тільки за реальне виконання дорученої роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень.

Команда, націлена на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми.

Команда, що виконує «брудну» роботу, – ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних завдань, який ґрунтується на делегуванні повноважень.

Компетентність – визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції і у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Консенсус – це згода, спосіб врегулювання конфліктів, зорієнтований на сумісне узгоджене вирішення проблеми.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Удосконалюючи процеси, що знаходяться в зоні їхньої відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення.

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що поділяються працівниками компанії та визначають їхню поведінку та характер життєдіяльності організації.

Корпоративна поведінка – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням організацією.

Коучинг – індивідуальний тренінг, спосіб передачі знань і навичок від більш досвідченого керівника до менш досвідченого.

Маркетингова команда – орієнтована на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок.

Методи подолання опору змінам – це відкрите обговорення ідей і заходів, залучення підлеглих до прийняття рішень, підтримка і наставництво під час адаптації співробітників, переговори, підвищення заробітної плати, кооптація, маневрування, примус.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із урахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Міжособові відносини – взаємозв'язки між людьми, що суб'єктивно усвідомлюються і проявляються в характері та способах взаємних впливів, які здійснюють люди один на одного в процесі сумісної діяльності і спілкування.

Мультидисциплінарна команда – поєднує фахівців (частіше провідних) з організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне вирішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди.

Наставництво. Найбільш ефективний спосіб наставництва –

спостерігати, як співробітник працює, забезпечуючи зворотний зв'язок для обговорення конкретних аспектів роботи.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням, що виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану.

Організація – це об'єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі.

Організаційні зміни – різні сторони і питання життєдіяльності, що стосуються всієї організації, і виникають як реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Організаційні зміни – це рішення керівництва змінити одну або більше внутрішніх змінних (у цілях організації, її структурі, завданнях, технології і людському факторі).

Організаційний розвиток – це управлінська діяльність, що має своєю метою зміну основних аспектів організації, спрямованих на підвищення її ефективності.

Організаційний розвиток – це процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні), з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Організаційний розвиток – вид діяльності, спрямованої на набуття якісно нової форми організацією (системою) шляхом формування її нової професійної структури. **Організаційний розвиток** – це довгострокова та цілеспрямована робота по удосконаленню здатності організації самооновлюватися, по рішення проблем і реагуванню на зміни.

Опір змінам – це багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних вимірів. Цей опір з'являється завжди у відповідь на будь-які організаційні зміни.

Особлива команда – група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.

Офіс президента – команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.

П'ять основних складових організаційної досконалості – управління процесами; управління проектами; управління змінами; управління знаннями; управління ресурсами.

Планові (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, у контексті зовнішнього конкурентного, економічного й

соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Професійне навчання – це цілеспрямований процес формування в працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Психодинамічний підхід – у його основі психоаналіз Фрейда, індивідуальна філософія Адлера та аналітична психологія Юнга. Узагальнюючи ці теорії, можна сказати, біологічне та соціальне в особистості перебувають у тісному взаємозв'язку і підсвідомість значно впливає на її поведінку. Разом із тим особистості властива схильність до саморозвитку і змін. Поєднання усвідомлюваного та неусвідомлюваного, яке відбувається в процесі самопізнання, робить індивіда цілісною особистістю, що прагне до самовдосконалення.

Ребрендинг (rebranding) – активний маркетинговий інструмент, комплекс заходів з оновлення образу компанії у свідомості споживача. Включає зміну його складових – логотипу, назви, позиціонування, ідеології, фірмового стилю, упаковки, рекламних матеріалів тощо.

Редизайн – зміна логотипу та фірмового стилю компанії.

Реінжиніринг – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різних стрибкоподібних поліпшень головних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Репозиціонування бренду – це зміна його основних характеристик та закріплення його у свідомості цільового сегменту споживачів.

Рестайлінг – зміна кольору логотипу та інших візуальних атрибутів відповідно до нового позиціонування та нових характеристик бренду.

Реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів.

Розвиток персоналу (зміни) – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Ротація – тимчасове переміщення співробітника з однієї ділянки роботи на іншу, з однієї посади на іншу по горизонталі і по вертикалі організаційної структури.

Самокерована (self-managing) або **саморегуюча команда** (self-

regulating team) – менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшої популярності і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування.

Самокерована команда – складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень.

Самоорганізуючі команди відповідають за виконання завдання, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. У багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На нижчих рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами.

Саморозвиток розуміє постійну рефлексію та самопізнання, тобто готовність вчитися на своїх помилках і успіхах, що дозволяє людині постійно розвиватися.

Ситуативна компетентність – означає уміння діяти відповідно до ситуації.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже під час того, як вони відбуваються.

Соціальна компетентність – передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати ставлення до них, вести бесіди і т.д.

Соціально-економічна система – феномен життя суспільства, котрий визначає систему координат, у якому воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ.

Соціальне партнерство – надійна основа для запобігання, регулювання та вирішення трудових конфліктів цивілізованим конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля, на основі договорів, угод, із використанням методів, процедур, сформульованих у законодавчих і нормативно-правових документах України

Транснаціональна команда – згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп.

Функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

Функціональна команда – складається з фахівців, які повинні

максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висувати мету і ухвалювати рішення залишається за керівництвом організації.

Цілеспрямовані (self-directing) або **самопроектовані** (self-designing) *команди* самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям і мотивацію, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливою для команди загалом.

Часова компетентність – відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Навчальний посібник
(українською мовою)
Гуржій Наталія Миколаївна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Відповідальний за випуск Л.М. Бухаріна, д. е. н., доцент

Рецензент А.С. Чкан, к.е.н., доцент

Коректор Надь А.О.