

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник



УДК 005 : 33.05 (075.8)

ББК 65.050.2я73

М13

Рекомендовано до видання вченою радою КПНУ імені Івана Огієнка (протокол №11 від 9 листопада 2017 р.)

Рецензенти:

Зось-Кіор М.В., д.е.н., професор, проф. кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка;
Рогач С.М., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки підприємства ім. проф. І.Н.Романенка Національного університету біоресурсів і природокористування України;
Стрельбицький П.А., к.е.н., доцент, зав. кафедри управління персоналом та економіки праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / Н.А.Мазур, І.В.Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. – 166 с.

ISBN 978-617-7381-81-4

Навчальний посібник призначений для вивчення проблем управління змінами в організаціях у сучасних умовах. Посібник містить теоретичний матеріал за темами, питання для самоконтролю, завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти, рекомендовані літературні джерела за кожною темою, глосарій. Рекомендовано для здобувачів вищої освіти і викладачів ВНЗ. Посібник буде корисним і для практиків, які вирішують питання управління змінами.

ISBN 978-617-7381-81-4

© Мазур Н.А., Семенець І.В., 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕМА 1. Теоретичні основи організаційних змін	7
1.1. Сутність та природа організаційних змін	7
1.2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін	10
1.3. Основні методи проведення змін в організаціях	15
1.4. Механістична і органічна концепції змін	18
2. ТЕМА 2. Індивідуальні зміни.....	36
2.1. Підходи до індивідуальних змін	36
2.2. Визначення типу особистості за ставленням до зміни (на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ))	37
2.3. Фактори індивідуальної реакції на зміни	39
2.4. Модель трансформаційних змін Шайна	40
3. ТЕМА 3. Командні зміни	43
3.1. Команда та її роль у змінах	43
3.2. Види команд	46
3.3. Процес створення команди	47
3.4. Стадії розвитку команд	49
3.5. Розподіл ролей в команді	51
3.6. Чотириступінчаста модель згуртованої команди (Кемерон і Грін)	53
3.7. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін	54
4. ТЕМА 4. Організаційні зміни.....	60
4.1. Принципи управління змінами	60
4.2. Моделі управління змінами.....	61
4.3. Теорія організаційних метафор Гаретта Моргана	64
4.4. Моделі організаційних змін	68
5. ТЕМА 5. Роль керівників в управлінні змінами	90
5.1. Керівник і лідер	90
5.2. Стили управління змінами	94
5.3. Емоційна компетенція керівника	96
5.4. Поетапне керівництво організацією і собою під час змін	97

6.	ТЕМА 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	101
	6.1. Сутність та причини опору змінам	101
	6.2. Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля»	104
	6.3. Типові помилки менеджерів, що підсилюють опір змінам	106
	6.4. Адаптація до змін	107
	6.5. Методи подолання опору змінам	109
7.	ТЕМА 7. Структурні зміни	114
	7.1. Сутність реструктуризації	114
	7.2. Причини реструктуризації	116
	7.3. Стратегічний аналіз передумов змін	117
	7.4. Проекти з управління змінами в організаціях	118
	7.5. Моніторинг організації	121
	7.6. Команди у процесі реструктуризації	122
8.	ТЕМА 8. Застосування управлінських технологій під час змін	124
	8.1. Мотивування персоналу до змін	124
	8.2. Комунікаційні процеси під час змін	126
	8.3. Конфлікти та способи їх розв'язання	129
9.	ТЕМА 9. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	135
	9.1. Сутність та роль стратегії змін	135
	9.2. Стратегії змін та їх види	137
10.	Тест: «Управління змінами»	149
11.	Підсумкові питання з курсу «Управління змінами»	151
12.	Глосарій	153
	СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	159
	ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ	162
	ДОДАТКИ	163



ВСТУП

Дисципліна «Управління змінами» присвячена розгляду одного з найважливіших розділів сучасного менеджменту, пов'язаного з розвитком організації як відкритої соціальної системи. За сучасних умов управління змінами займає значне місце в управлінні організацією, а самі зміни стають невід'ємним елементом ведення бізнесу процвітаючих організацій.

Необхідність змін визначається активним розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланням внутрішніх протиріч в організації. Підприємства, намагаючись зберегти свої конкурентні переваги, змушені швидко реагувати на зміни, такі як дії конкурентів, зростаючий попит споживачів, можливості, що можуть бути надані новими технологіями та ресурсами тощо. Головна проблема управління сучасним підприємством — привести внутрішні бізнес-процеси у відповідність до умов зовнішнього середовища. Одним з важливих науково-практичних завдань стає розробка та впровадження ефективних стратегій і механізмів управління змінами, які дозволять активізувати діяльність організацій, підвищити їх конкурентоспроможність і, як наслідок, створити основу для технологічного розвитку галузей економіки в цілому.

Особливу роль в аналізі процесів організаційних змін відіграють питання визначення причин опору змінам, дослідження форм і методів їх запобігання та подолання. Процеси організаційних змін торкаються всіх сфер організаційного життя, пронизують усі компоненти організації, внутрішньоорганізаційні процеси і міжорганізаційну взаємодію. Серед найбільш досліджених розділів організаційних змін виділяються проблеми, пов'язані з реструктуризацією організацій, зміною внутрішньоорганізаційних зв'язків, вдосконаленням бізнес-процесів. Особливе місце займають питання організаційного розвитку, пов'язаного зі зміною параметрів організаційної культури. Методи активного перетворення організаційної культури дозволяють підтримувати і розвивати організаційні конкурентні переваги, в першу чергу максимально використовувати потенціал людського фактора.

Безумовну ефективність має комплексний вплив на процеси змін, коли забезпечується синергетика окремих підходів і збалансованість самостійних сфер розвитку. Вивчення означених питань спирається на фундаментальні концепції і підходи в управлінні змінами та сучасні розробки даної проблеми.

В рамках курсу забезпечується взаємоповнення теоретичних підходів і практичних ситуацій, що дозволяє закріпити отримані знання і забезпечити їх прикладну цінність. Безперервні зміни вітчизняної економіки дають багатий практичний матеріал для ведення практичних занять.

Курс розрахований на здобувачів вищої освіти другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання.

Мета вивчення дисципліни. Основною метою вивчення дисципліни "Управління змінами" є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань у сфері організаційної діяльності, вивчення технологій і методів проведення змін в організації.

Завдання вивчення дисципліни. Основним навчальним завданням дисципліни є формування у здобувачів загальних наукових уявлень про зміст, найважливіші процеси і методи проведення змін в організації.

Завданнями дисципліни є:

- вивчення теоретичних підходів до проведення змін;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- вивчення форм і методів проведення змін в організації;
- розгляд особливостей проведення змін стосовно окремих функціональних блоків;
- розгляд практичного застосування теорії та методології проведення змін на підприємствах.

Місце навчальної дисципліни в навчальному процесі. Управління змінами базується на знаннях, отриманих при вивченні основних курсів економічної науки, зокрема основ менеджменту, теорії організації, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та інших.

Отримані в результаті вивчення дисципліни знання використовуються при написанні кваліфікаційних робіт і в подальшій практичній діяльності.

Методика освоєння дисципліни передбачає переважно лекційну форму занять із закріпленням отриманого матеріалу в рамках семінарів, самостійної теоретичної підготовки, вивченні здобувачами практичних ситуацій за допомогою рекомендованої навчально-методичної літератури.

Автори сподіваються, що запропонований матеріал допоможе зацікавленому читачеві самостійно орієнтуватись у складних проблемах сучасного мінливого середовища та грамотно і обґрунтовано приймати рішення з управління змінами.

Теми 1-4 та 6,8,9 підготовлено д.е.н., проф. Мазур Н.А., теми 5,7 – к.е.н., доц. Семенцем І.В.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

1. Сутність та природа організаційних змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін.
3. Основні методи проведення змін в організаціях.
4. Механістична і органічна концепції змін.

1.1. Сутність та природа організаційних змін

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

Статус-кво (лат. *Status quo* «положення, в якому») — в міжнародному праві термін, що вживається для позначення будь-якого фактичного або правового положення, яке існує на даний час або існувало в минулому, й про відновлення або збереження якого йдеться.

Зберегти статус-кво означає залишити все так, як є.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація – живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спаду. Всі організації спрямовані на розвиток, а значить, їх метою є рух тільки в позитивному напрямку, в напрямку зростання.

Тому зміни є неминучими у житті організацій. На рівні роботи з персоналом вони проявляються в новому наборі і звільненні співробітників, у появі нових і ліквідації старих підрозділів. Відбувається посилення або ослаблення впливовості підрозділів. В організації відбуваються великі чи дрібні конфлікти. Змінюються фінансові, економічні, соціальні аспекти її діяльності, змінюється її діловий престиж в очах громадськості і ділових кіл.

З точки зору керівництва зміни сприймаються як результат зміни кон'юнктури ринку, зміни державної політики, посилення або ослаблення інфляції, бажання власників компанії оптимізувати виробництво. На них доводиться реагувати, приймати відповідні управлінські рішення, які мають безпосередній вплив на життя підлеглих. При цьому динаміка організаційних змін різна, залежить від географії, економічного добробуту, правової сфери, суспільних відносин, клімату і ще маси інших змінних, що не залежать або залежних від людей.

Сьогодні майже неможливо виокремити сектор людської діяльності, який не залежить від високої динаміки зовнішнього середовища. Це твердження зумовлене численними факторами: змінами в законодавчій базі,

геополітичній обстановці, системі оподаткування, модифікаціях купівельної поведінки й попиту, збільшенням інновацій тощо. Швидкоплинні варіації у зовнішньому середовищі впливають на внутрішні умови функціонування організації. Так, підприємства змушені вдаватися до реструктуризації, технологічних і організаційних перетворень, створення нових робочих місць, трансформації нематеріальних характеристик бізнесу й т. д.

З огляду на описані вище умови економічної діяльності стає очевидним, що для довгострокової й успішної роботи на одному з етапів життєвого циклу компанія має потребу в проведенні змін. Масштаб, інтенсивність і орієнтація змін є індивідуальними для кожного конкретного випадку, проте численні дослідження в цій галузі свідчать про те, що управління організаційними змінами спричиняють не менше ускладнень, ніж управління матеріальними складовими бізнесу.

Наприкінці 60-х років Уоррен Бенніс першим використав поняття «адаптивна організація», щоб підкреслити переваги такого менеджменту, при якому організація була б в змозі негайно відреагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Саме в негайному реагуванні дослідник бачив запоруку виживання організацій в ринкових умовах.



Уоррен Гамалієл Бенніс (Warren Gamaliel Bennis, нар. 08.03.1925 р. в Нью-Йорку) - американський вчений, психолог, консультант в галузі теорії організації, який отримав широке визнання як першопроходець сучасного підходу до вивчення лідерства. Викладач і почесний професор в галузі ділового адміністрування, а також один із засновників і голова правління Інституту лідерства в Університеті Південної Каліфорнії (University of Southern California), автор понад 30 книг.

Проведемо аналіз термінологічного апарату різних джерел в галузі організаційних змін – табл. 1.1.

Існує багато визначень поняття «організаційні зміни». Найчастіше зустрічаються такі підходи до визначення цього поняття:

1. **Зміна в організації** означає зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси.

2. **Зміна** – це емпірично спостережувана відмінність у формі, або стані якогось організаційного елемента. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому.

3. **Організаційна зміна** – це перетворення організації між двома моментами часу.

4. **Зміни** – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо

5. **Організаційна зміна** – це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

6. Під **зміною**, в широкому сенсі, можна розуміти стійкий зсув або поступову зміну набору умов в певному середовищі: у світі, державі, організації, групі людей, конкретної людини тощо.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення терміну «організаційні зміни»

Джерело	Визначення
Arbor Consulting group	Організаційні зміни – це формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються зломом звичних цінностей і таких, що поділяють співробітники, норм і шаблонів дії, а також традиційних способів прийняття рішень, які стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямку ринкових змін
Бізнес Інжиніринг Груп	Організаційні зміни – це навмисні зміни в організації, спричинені зазвичай зовнішніми подіями. Організаційні зміни запроваджуються через проекти змін
Т.В. Щербакова	Організаційні зміни є процес переходу організації як системи з одного стійкого стану в інший з використанням існуючих ідей і концепцій
A. H. Van de Ven	Організаційна зміна – це емпіричне спостереження відмінностей у формі як стан якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому
William P. Barnett	Організаційна зміна – це перетворення організації між двома моментами часу
І.І. Мазур, В.Д. Шапиро	Організаційна зміна – це діяльність, що виконується в межах певної організаційної ієрархічної системи
Л.В. Карташова	Організаційні зміни – це процес, яким можна керувати
А.Т. Зуб	Організаційні зміни – це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій

Для більш чіткого поділу змісту і процесу змін зручно, на наш погляд, використовувати такі визначення:

♦ **зміст зміни** – емпірично спостережувана відмінність у формі, або стані

якогось організаційного елементу протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робочої групи, організаційної стратегії, програми, продукту або всієї організації вцілому;

♦ **процес зміни** – послідовність подій, які призвели до спостережуваної змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцесів прийняття рішення про зміну, її детального опрацювання та впровадження в організації.

Одним з найбільш вдалих визначень, на наш погляд, є визначення, запропоноване Р. Дафт: «Організаційні зміни визначаються, як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки». У цьому визначенні автор робить акцент як на змістовній, так і на процесній складових організаційних змін.



Річард Дафт (Richard L. Daft) - заступник декана з академічних програм, професор менеджменту у Вищій школі менеджменту Університету Вандербілт (Vanderbilt University), спеціалізується в галузі організаційної теорії та управління і охоче втілює свої ідеї в роботі, автор і співавтор 13 книг. Отримав кілька урядових грантів на проведення досліджень конструювання організацій, організаційних інновацій і змін, реалізації стратегії і обробки інформації в організації.

У свою чергу, **управління організаційними змінами** – це цілеспрямована діяльність органів управління організації з розробки та реалізації планів її оновлення.

1.2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін.

Якщо виходити з виділення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, джерела змін можуть з'явитися як всередині організації, так і ззовні.

Організації рідко реалізують значні перетворення без сильного впливу з боку навколишнього середовища. Зовнішнє оточення – це економічні, технологічні і соціальні сили, які діють як прискорювач процесу, які пов'язані з появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві.

Першою групою факторів змін є економічні сили, які діють за допомогою різних джерел і ресурсів. Також провідним економічним фактором є конкуренція, яка заохочує інноваційну поведінку компаній. У таких умовах менеджер повинен стежити за найменшим рухом, який відбувається на

ринку, в іншому випадку, він незабаром зіткнеться з невдоволенням власників компанії.

Другим джерелом перетворюючих сил навколишнього середовища є технологія. Науково-технічний прогрес призводить до впровадження нових технологій в кожен сферу бізнесу. Комп'ютери забезпечили можливість високошвидкісної обробки даних і вирішення складних виробничих проблем. Нові машини і нові процеси революціонізували способи виробництва і розподілу багатьох видів продукції. Комп'ютерна технологія та автоматизація вплинули не тільки на технічні, але й на соціальні умови роботи. У зв'язку з появою нових професій деякі професії зникають. Повільність прийняття нової технології, яка знижує витрати і підвищує якість продукції, рано чи пізно позначиться на бухгалтерській звітності. Технологічний процес є закономірним явищем у сфері бізнесу. В якості сили перетворень він буде постійно вимагати до себе уваги.

Третім джерелом перетворюючих сил навколишнього середовища є зміни в соціальній і політичній галузях. Менеджери сфери бізнесу повинні бути «пристосовані» до великих змін, які вони не контролюють, але які впливають на долю фірми. Сучасні засоби зв'язку і міжнародні ринки створюють великі потенційні можливості для бізнесу, але й становлять загрозу менеджерам, які не в змозі усвідомити відбуваються. Нарешті, відносини між урядом і бізнесом стають тіснішими в міру того, як вводяться і скасовуються правила.

Внутрішні фактори є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення. Для деяких організацій прикладом внутрішніх імпульсів можуть бути технології колегіального прийняття рішень.

Внутрішні джерела змін часто пов'язані з самим організаційним розвитком. Так, фізичне збільшення організації призводить до появи додаткових проблем у сфері управління. Вирішуються ці проблеми по-різному, але при цьому змінюють і співвідношення владних повноважень, і організаційну структуру.

Внутрішні сили для перетворень у рамках організації зазвичай простежуються в проблемах процесу і поведінки. Проблеми процесу – це зриви в прийнятті рішень і порушення зв'язку. Рішення або не приймаються, або приймаються занадто пізно, або ці рішення виявляються слабкими за своїм якісним рівнем. Зв'язок виявляється або замкнутим, або надмірним, або неадекватним. Завдання не ставляться або не вирішуються до кінця, так як

відповідальна особа «не отримало вказівок». З причини неадекватної зв'язку або її відсутності замовлення клієнта не виконується, скарга не розглядається, рахунок постачальнику не виписується або поставка вантажу не оплачується. Конфлікт між окремими особистостями, окремими підрозділами відображає зриви в процесах перетворень в рамках організацій.

Низький моральний рівень і високий рівень плинності кадрів – це симптоми проблем поведінки, які слід виявляти. Певний рівень незадоволеності серед службовців відзначається в більшості організацій – ігнорування скарг персоналу та його пропозицій є небезпечним. Процес змін включає в себе «визнання». На цій фазі керівництво повинно вирішити, приймати чи не приймати заходи.

Зовнішні джерела змін можуть бути як сприятливими, так і небезпечними для організації. Від керівника інколи необхідна значна майстерність у прогнозуванні можливих змін зовнішнього середовища і випередженні ймовірних катаклізмів. Іноді ця проблема вирішується за допомогою аналітичного, в тому числі комп'ютерного інструментарію, але набагато частіше забезпечується за допомогою витрат на залучення додаткових джерел інформації про особливо небезпечні об'єкти.

Зміни в організації можуть стосуватися будь-якого аспекту або фактора. Основними видами змін є зростання, зменшення, перетворення, розвиток, інновації.

Виділяють такі **сфери змін**:

1. Основна структура. Змінюється характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування організації, характер міжнародних операцій, організуються злиття, поділ, спільні підприємства або проекти.

2. Завдання діяльності. Змінюється асортимент продукції і набір послуг, що надаються, з'являються нові ринки, клієнти і постачальники.

3. Застосовувана технологія. Змінюється обладнання, матеріали та енергія, технологічні та інформаційні процеси.

4. Управлінські процеси і структури. Змінюється внутрішній зміст організації, трудових процесів, процесів прийняття рішень, інформаційних систем.

5. Організаційна культура. Змінюються цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва.

6. Людський фактор. Змінюються керівництво та підпорядкування, рівень їх компетентності, відносини, мотивація, поведінка і ефективність у

роботі.

7. Ефективність роботи організації. Змінюються фінансові, економічні, соціальні аспекти її діяльності, змінюється її ділової престиж в очах громадськості і ділових кіл.

8. Зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Зрозуміло, що управління організацією за стабільних умов і за умов змін має різні завдання та різні пріоритети, а тому потребує різних підходів, технологій та навичок. Значні відмінності також пов'язані з різними рівнями організаційного управління.

Прийнято розрізняти **індивідуальні, групові (командні) зміни та зміни організації вцілому.**

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом *п'яти факторів*:

- 1) природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);
- 2) наслідки змін (індивід оцінює на чію користь запроваджені зміни, хто виграє від них, хто програє);
- 3) досвід попередніх змін в організації;
- 4) тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- 5) індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар'єри).

Зміни в організації можна описати наступними характеристиками (показниками):

- ступенем плановості зміни (вони можуть бути плановими або несподіваними);
- джерелами зміни (воля адміністрації або зовнішні сили);
- характером організаційних змін (вони можуть бути еволюційними чи революційними).

Всі ці особливості необхідно враховувати в управлінні індивідуальними змінами.

В організаціях більшість людей знаходяться у групах або командах. *Група* – це певна кількість людей, які взаємодіють між собою психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. *Команда*, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові межі можуть бути будь-якими.

Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін – творчий колектив, який покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Третім типом є організаційні зміни, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості. Загалом зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації управління, методів менеджменту, зміни процесу виробництва, організаційної структури, самого персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли компанія встановлює нову комп'ютерну систему, працівники повинні навчитися працювати з новим обладнанням, потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва.

Необхідність організаційних змін як загальних, так і кожного рівня зокрема випливає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється співробітниками. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін та людей до сприйняття їх необхідності.

Важливо відмітити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, а інші є реакцією на непередбачувані події. Можна викремити два основні види організаційних змін – *планові* та *ситуаційні*, або їх ще називають динамічними.

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Планові зміни – це глибокі середньо та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреб споживачів і застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, а також внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання й

людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінювати обладнання, міняти керівників, які втратили динамізм і напористість або досягали пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва, їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк – підвищити зарплату тощо. Такі зміни є *приспосувальними*, або *реактивними*. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їх необхідність до самого останнього моменту, але все ж таки здійснює їх, щоб відреагувати на певні події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

1.3. Основні методи проведення змін в організаціях

Організації XXI століття, на переконання Джона Коттера, одного з провідних фахівців в царині лідерства, повинні спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах (додаток А).



Джон П. Коттер (John P. Kotter) - професор кафедри лідерства імені Коносуке Мацусіта в Гарвардській школі бізнесу, де він працює з 1972 р. після закінчення Массачусетського технологічного інституту і Гарварда. У 1980 році у віці тридцяти трьох років він став одним з наймолодших штатних викладачів Гарвардського університету.

Існує кілька основних методик здійснення перебудов в організаціях:

- незаплановані зміни;
- планована перебудова;

- нав'язані зміни;
- зміни за участю;
- зміни з використанням переговорів.

У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння устаткування і людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінювати обладнання чи змінювати керівників, які втратили динамізм і напористість), так і позитивні сторони (технічна і управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна і потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання та усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Значна частина запланованих змін має не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Такі зміни є пристосувальними або реактивними. Організація не планувала і дуже часто не підозрювала про їх необхідність до самого останнього моменту, але все ж здійснює їх, щоб відреагувати на будь-які події та тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості. Якщо організація схильна лише до незапланованих змін, це ознака поганого керівництва, прояв небажання або неспроможності дивитися вперед і готуватися зреагувати в потрібний момент на майбутні сприятливі можливості та труднощі. Планування не може повністю усунути необхідність в незапланованих перервах. Однак воно допомагає організації відповідним чином підготуватися до очікуваних змін і зводить до мінімуму число ситуацій, коли в атмосфері паніки доводиться приймати поспішні рішення. Більш того, планування змін дозволяє «створювати майбутнє» (наприклад, шляхом технологічного розвитку або запуску нових виробів і послуг), ставити і досягати складні цілі розвитку. Таким чином, планові зміни можуть бути активними.

В організаціях значна частка змін нав'язується керівництвом. Часто це викликає невдоволення та обурення, особливо якщо люди, яких вони торкаються, вважають, що з ними повинні були порадитися або, принаймні, поінформувати заздалегідь. Якщо зміни виходять від особи, яка володіє владою, і нав'язуються, вони можуть бути внутрішньо нестійкими і зникати з усуненням джерела влади або за відсутності відповідних заходів покарання і санкцій. Однак не можна стверджувати, що будь-яка нав'язана перебудова

погана. Існують невідкладні ситуації, коли дискусії неможливі, а відкладати вирішення рівносильно самогубству. Деякі адміністративні і регулярні заходи впливають на багатьох людей, але мають невелике значення і не вимагають тривалих дискусій і консультацій. А якщо працювати не з незалежними, а з залежними людьми, нав'язувані зміни вважаються більш ефективними. Вцілому на відношення до нав'язуваних змін суттєво впливає рівень культури, освіти, доступ до інформації, наявність альтернатив та інші фактори.

Керівник повинен двічі подумати, перш ніж вирішити нав'язати якусь дію. Він повинен робити це тільки, якщо твердо впевнений, що іншого вибору немає – наприклад, йому не вдалося добитися підтримки групи, але він відчуває, що зміни неминучі. Однак він повинен завжди брати на себе зобов'язання пояснити співробітникам причини свого рішення.

В різному національному та суспільному середовищі люди по-різному ставляться до змін, які доводяться до них як факт і нав'язуються без попереднього обговорення або консультації. Однак, у все більшій кількості країн надають перевагу «змінам за участю», тобто, із залученням до процесу підготовки і здійснення змін тих людей, яких ці зміни стосуються. Люди хочуть знати, що готується, і мати можливість впливати на те, що їх стосується. Це стосується як глобальних рішень на державному рівні, так і стратегічних змін на рівні компаній. Менеджери і адміністратори все більше усвідомлюють цю фундаментальну вимогу і реагують на неї, залучаючи інших до участі в розробці змін.

Зміни за участю – процес більш повільний і дорогий, ніж нав'язуються зміни, але вважається більш довготривалим. Крім того, такий підхід дозволяє керівництву використовувати досвід і творчі сили людей, чого важко досягти в першому випадку.

Існують різні рівні і форми участі в перебудові в залежності від характеру і складності змін, від зрілості, згуртованості і мотивації групи та від взаємовідносин між керівництвом та працівниками.

Виділяють три **рівні**:

Перший рівень – інформаційний рівень. На цьому рівні керівник або консультант інформує співробітників про необхідність змін і про конкретні заходи, які готуються.

Другий рівень – консультаційний рівень. На цьому рівні в ході перебудови проводяться консультації стосовно пов'язаних з ними питань, наприклад при виявленні необхідності змін і перевірці можливої реакції

людей на запропоновані заходи. Пропозиції та поради заохочуються, і керівництво може на їх основі переглянути свій план дій.

Третій рівень – рівень активних дій. На третьому рівні керівництво прагне до активної участі співробітників у плануванні та здійсненні змін, запрошує їх взяти участь у визначенні того, що і як варто змінити, а також втілити схвалені дії в життя. Це зазвичай здійснюється за допомогою робочих або цільових груп, спеціальних комітетів, зібрань співробітників та інших методів.

У багатьох випадках для здійснення перебудови потрібні переговори між керівництвом і профспілками, які представляють працівників. Такого типу зміни можуть визначатися законом, колективним договором або ж іншою угодою, офіційною чи неофіційною. Керівники та консультанти повинні бути завжди готові до діалогу з працівниками та їх представниками не лише у випадках, ясно передбачених законом або офіційними угодами, але й тоді, коли зміни можуть вплинути на інтереси людей в організації або потрібна підтримка з боку трудового колективу.

1.4. Механістична і органічна концепції змін

Теорія змін в даний час представлена рядом концепцій, підходів і гіпотез. Деякі з них придатні лише для окремих випадків, інші носять більш загальний, універсальний характер, проте є такі концепції та підходи, які складають ядро теорії змін і носять універсальний характер. Йдеться, насамперед, про механістичну та органічну концепції змін, принципи інкременталізму і еквіфінальності, з якими ми ознайомимося далі. З іншими концепціями змін ми ознайомимося пізніше у міру вивчення курсу управління змінами.

Механістичний, або детерміністський, підхід в теорії змін розглядає організацію як машину, всі частини якої - "шестерінки" і "гвинтики" - працюють за жорстко фіксованими правилами, або законами, подібними законам механіки, що забезпечує злагодженість руху частин машини. Тут будь-який збій, будь-яка поломка ведуть до зупинки машини або її неправильної роботи. Тому постійно напоготові повинні бути ремонтні бригади, які мають все необхідне для ремонту, усунення несправності. Ремонт, як правило, вимагає зупинки машини, тому він є вельми витратним заходом, коли збитки від простою можуть бути значно більшими, ніж витрати для проведення ремонту.

"Машинна" аналогія широко поширена в теорії змін. Більше того, перші наукові теорії менеджменту, представлені в роботах **А.Файоля** і **Ф.Тейлора**, будувалися переважно на цій аналогії.



***Анрі Файоль** (фр. Henri Fayol, 29 липня 1841 - 19 листопада 1925) - французький гірський інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління. Файолям були сформульовані чотирнадцять принципів управління, що набули широкого поширення.*

***Фредерік Тейлор** (англ. Frederick Winslow Taylor; 20 березня 1856 - 21 березня 1915) - американський інженер, основоположник наукової організації праці та менеджменту.*

Коли організацію розглядають як машини, передбачається, що вона є виключно раціональним підприємством. Це означає, що вона в ідеалі має відповідати раціонально побудованому плану, де кожна її частина сконструйована найкращим чином і ідеально відповідає іншим частинам. Якщо ця вимога не дотримується, структуру організації треба удосконалювати, домагаючись все більшої її відповідності плану. Те ж саме відноситься до організаційних процесів: будь-який з них можна довести до ідеального стану. Наприклад, виробничий процес теоретично можна довести до такої досконалості, що браку у випуску продукції не буде зовсім. Зрозуміло, на практиці ніхто не очікує такої досконалості, але окремі збої можна списати на випадковості, кількість яких теж можна розрахувати і мінімізувати.

Люди в механістичній організації розглядаються як деталі машин: *важливі і важко замінні*, якщо мова йде про *менеджерів і фахівців*, масові, легко взаємозамінні - у разі простих робітників. Однак в тому і іншому випадку поведінка людей має бути строго регламентованою. Робітників - приписами та вказівками, в ідеалі, згідно Ф. Тейлору і його послідовникам, аж до окремих трудових рухів; менеджерів і фахівців - посадовими інструкціями, достатньо повними, щоб передбачити всі можливі ситуації, що складаються в робочому процесі. Співробітники повинні неухильно, під загрозою покарання дотримуватися цих інструкцій, а менеджери - контролювати процес їх виконання.

Багато з принципів механістичного розуміння організації настільки вкоренилися, що сприймаються в організаціях як єдино можливі форми поведінки, відступ від яких загрожує дезорганізацією, хаосом і крахом

підприємства. Такі ключові принципи можуть бути сформульовані наступним чином.

1. **Єдиноначальність.** У кожного співробітника тільки один керівник.

2. **Поділ праці.** Робота ділиться на частини і передбачає спеціалізацію окремих співробітників на виконанні лише однієї частини цілого завдання.

3. **Ціленаправленість.** Функціонування кожного співробітника в організації визначається загальною організаційною метою.

4. **Адитивність.** Результати роботи групи є сумою індивідуальних трудових внесків.

Механістична організація накладає наступні риси на проведення змін:

- зміни плануються і проводяться виключно зверху, керівництвом організації;

- напрямки опору змінам можна розрахувати і заздалегідь сконцентрувати необхідні ресурси для того, щоб ними управляти;

- ретельне планування і продумана система контролю - запорука успіху змін.

У механістичній концепції змін значне місце відводиться аналізу середовища змін, розробці покрокового плану здійснення змін, розрахунку ризиків і складанню розкладів. Це її сильні сторони. Однак у неї є й істотні слабкі сторони, головна з яких полягає в тому, що концепція різко знижує свою ефективність при високому ступені невизначеності зовнішнього середовища. Справді, як можна витратити значну кількість часу на детальне планування кроків змін і на вибудовування системи контролю, коли за цей час середовище змінилося настільки, що все, до цього створене, застаріло і треба весь процес підготовки змін починати заново? Однак, за стабільного стану середовища і наявності достатньої кількості ресурсів цей підхід є найкращим.

Механістична концепція змін була втілена в ряді конкретних методик проведення змін. Найбільш відомою з них є **треступенева модель змін К. Левіна** (рис. 1.1).



Курт Левін (1890-1947) - німецький і американський психолог, професор Массачусетського технологічного інституту, в 1944 р. запропонував треступеневу теорію змін, що отримала надалі широке поширення.

Навіть якщо виявиться така проблема, в рамках механістичної концепції вона буде розглядатися як така, що усувається за допомогою певного

технічного рішення. Модель *добре працює* в разі необхідності вирішення локальних проблем, але *безпорадна*, коли проблеми носять розпливчастий, невизначений характер з неявно вираженими причинно-наслідковими відносинами.

Цей американський організаційний психолог стверджував, що всі успішні зміни повинні пройти **три ступені**.

Першу з них він назвав "**розморожування**" сформованого положення, яке включає діагностику організаційних проблем, визначення кінцевого зміненого стану організації, виявлення можливих перешкод для проведення змін і поширення в організації уявлень про необхідність змін. Важливе завдання менеджера на цьому шаблі полягає в тому, щоб "розхитати", спростувати усталені уявлення щодо того, як слід працювати і діяти в організації, створити пролом в уявленні людей про те, що справи йдуть так, як належить.



Рис. 1.1. Модель змін (за К. Левінім)

Відсутність необхідних зусиль для розморожування стає причиною провалу безлічі змін, коли вони починаються тільки лише па підставі голих розрахунків, які показують, що зміна ситуації (процесів, відносин, процедур, технологій тощо) забезпечує більший прибуток, найкращі конкурентні позиції, економію фонду заробітної плати тощо.

Організації, особливо великі, психологічно схильні скоріше до несприйняття необхідності змін, ніж до чутливості до сигналів, що вказує,

що справи йдуть не дуже добре і треба щось робити. Вони нерідко демонструють "феномен ошпареної жаби": жива жаба негайно вистрибне назовні, якщо її кинути в миску з гарячою водою; однак якщо її опустити в холодну воду і почати поступово нагрівати, жаба залишиться у воді до тих пір, поки не звариться. У таку ситуацію часто потрапляють і організації, якщо менеджери не володіють навичками розпізнавання слабких сигналів, що свідчать про зовнішні загрози, які насуваються, або про наростаючі проблеми всередині організації. Таким чином, розморожування - необхідна стадія змін, на якій менеджерами зчитуються сигнали необхідності змін і така необхідність доноситься до всіх членів організації.

На **другому ступені** відбувається власне зміна - **рух** до нового стану організації. Ця ступінь включає всі дії, спрямовані на зміну ситуації шляхом зміни таких субстанцій, як люди, відносини, технології, процеси, структура і культура організації. К. Левін наполягав на тому, що з цілком зрозумілих причин, пов'язаних з бажанням досягти швидких і значущих результатів змін, їх агенти (тобто особи, які проводять зміни) потрапляють в "пастку активності": вони обходять стадію розморожування або зводять її до ряду символічних дій, типу проведення зборів колективу, на якому розкажуть, що "так жити не можна", прагнучи якомога швидше "вплутатися в бій". Часто за таку поспішність доводиться платити, витрачаючи значні ресурси і час для подолання опору змінам, повного нерозуміння необхідності, задуму і цілей змін з боку персоналу. Таким чином, надійний фундамент змін створюється не тільки методами строгих аналітичних розрахунків, а й шляхом психологічної перебудови свідомості людей, зміни структури їх установок і ціннісних орієнтацій.

На **третьому ступені** відбувається закріплення зміни в нових правилах, інструкціях, розпорядженнях і наказах і заохочення активних учасників процесу здійснення змін. Таким чином, **повторне заморожування** включає в себе позитивне підкріплення бажаного результату розвитку подій і забезпечує додаткову підтримку при зіткненні з труднощами, практично неминучими для початку роботи в новому режимі. Воно охоплює оцінку досягнутого прогресу і результатів, а також витрат і прибутку, отриманих від зміни, забезпечує його подальший успіх.

К. Левін наполягав на важливості останнього, третього етапу, так як організаційні процеси мають сильну інерцію, а люди, скоріше, схильні до консерватизму, тому завжди існує небезпека, що все поступово повернеться до колишнього стану справ. Тому підтримувати новий порядок впливає,

принаймні спочатку, досить авторитарними методами. Також в повній згоді з механістичною концепцією змін К. Левін вважав, що всі три етапи змін повинні ініціюватися і адмініструватися *топ-менеджментом* організації.

Інша модель змін, що базується також на механістичній концепції змін, була запропонована англійськими вченими **Р.Дж. Баллоком і Д. Баттенем** (рис. 1.2). Вона передбачає розгляд зміни як проекту і використання для його здійснення засобів і методів проектного менеджменту і складається з наступних фаз:

- Дослідження (діагностика);
- Планування;
- Дія (здійснення);
- Інтеграція.



Рис. 1.2. Модель змін (за Р. Баллоком і Д. Баттенем)

Мета **діагностики** полягає у визначенні необхідності змін і необхідних для цього ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та ін.). Після того, як власник організації або "володар проблеми" (особа, компетентна приймати рішення щодо змін) приймає рішення про необхідність змін, починається фаза **планування**, де центральна роль відводиться топ-менеджерам, експертам і, нерідко, запрошеним консультантам. В результаті виникає план проведення змін, відповідно до нього будується дерево цілей, визначаються цілі для кожного рівня, і розраховуються необхідні для їхнього досягнення ресурси. Розписані таким чином план і бюджет проведення змін надходять на затвердження "володарю проблеми", після чого починається фаза **здійснення** зміни.

Дії по реалізації таким чином запланованої зміни здійснюються під суворим контролем кожного кроку, для чого створюється система безлічі

петель зворотного зв'язку. Останні надають можливості для *ітерації* – повернення назад і перегляду якогось елемента плану, якщо обставини змінилися або була допущена помилка в розрахунках.

Інтеграція припускає узгодження змінених процесів і структур з іншими процесами і структурами організації, безпосередньо не порушеними змінами, підготовку відповідних документів, зміна окремих процедур, а також винагороду активних учасників змін.

Зміни, відповідно до цієї моделі, володіють усіма ознаками проекту, здійснюються за планом, припускають практично повну відсутність впливу на частини організації, яких ними не торкається. Якщо всі ці ознаки зміни присутні, вона, швидше за все, буде успішною. Однак, висока ймовірність помилки, особливо тоді, коли зміна вважається локалізованою в одному підрозділі організації, але насправді робить сильний вплив на роботу інших підрозділів, наприклад, внаслідок того, що планувальники не врахували приховані зв'язки, неформальні комунікації, які є між цими підрозділами і суттєво впливають на їх функціонування.

Навіть якщо виявиться така проблема, в рамках механістичної концепції вона буде розглядатися як така, що усувається за допомогою певного технічного рішення. Модель *добре працює* в разі необхідності вирішення локальних проблем, але *безпорадна*, коли проблеми носять розпливчастий, невизначений характер з неявно вираженими причинно-наслідковими відносинами.

На противагу механістичній **органічна** концепція змін виходить з того, що організація являє собою, подібно до живого організму, відкриту систему, що знаходиться в динамічній рівновазі з середовищем свого існування і постійно обмінюється з середовищем речовиною, енергією та інформацією. У органічній концепції головною якістю компанії є здатність змінюватися під впливом змін зовнішнього середовища, постійно адаптуючись до її все нових вимог так, як це роблять живі організми, змінюючи, наприклад, свій спосіб життя в залежності від змін температури, джерел живлення, освітленості та багатьох інших факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до цієї концепції, при плануванні змін завжди потрібно враховувати зміни в зовнішньому середовищі, а це можна робити різними способами. В узагальненому вигляді ключові положення органічної концепції можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Не існує універсального рецепту побудови "ідеальної" організації. Певним умовам можуть відповідати і бути успішними різні організації.

2. В основі успіху організації лежить можливість сприймати інформаційні потоки, що йдуть від зовнішнього середовища, і на цій основі приймати рішення, що підвищують організаційну адаптацію.

3. Проблема організаційної адаптації вирішується на шляху максимальної відповідності індивідуальних, командних та організаційних потреб.

Органічна організація має наступні *рис*и при проведенні змін:

- зміни за широтою охоплення та інтенсивністю здійснення визначаються масштабами та інтенсивністю змін у навколишньому середовищі;

- люди в організації повинні усвідомлювати необхідність змін, щоб активно включатися в процес змін;

- можна домогтися того, щоб реакція на зміни в зовнішньому середовищі стала звичним атрибутом життя організації;

- успіх базується на участі в змінах і їх підтримці на індивідуальному, груповому та організаційному рівні.

Деякі дослідники, критично розглядаючи цю концепцію, відзначають її *слабкі моменти*. По-перше, організації не тільки адаптуються до зовнішнього середовища, але можуть і змінювати її, адаптуючи під себе. Особливо це помітно в інноваційній економіці, коли нерідкими є випадки створення принципово нового продукту, на який не існує потреби, а потім її формування шляхом різних маркетингових методів впливу на потенційного покупця.

По-друге, у концепції розвивається дещо ідеалістичне уявлення про організацію як систему. У реальності різні підсистеми і субсистеми організації можуть володіти різними системними властивостями. Наприклад, одні відділи можуть бути практично незалежними від інших (як, наприклад, нерідко департамент людських ресурсів і департамент НДДКР), і тому навіть сильні зовнішні впливи на один з них не викличуть відповідної реакції в іншому. Однак, інші відділи можуть бути тісно взаємопов'язані і дуже чутливі до змін навколишнього середовища (наприклад, підвищення вартості сировини створить проблеми не тільки відділу постачання, який зіткнеться з дефіцитом власного бюджету, але і відділу збуту, так як за збільшеною ціною продати товар буде значно складніше).

Органічна концепція змін послужила основою для ряду конкретних методик діагностики, планування і проведення змін. Корисний метод оцінки ефективності змін на цій основі, який отримав назву *формули змін*, був розроблений **Р. Бекхардом** і **Р. Харрісом**:

$$C = (ABD) > X$$

(1.1)


де *C* - зміни;

A – рівень невдоволення існуючим станом справ;


B – розуміння майбутнього (кінцевого) стану;

D – практичні кроки для досягнення бажаного стану змін (мінімальний ризик невдачі і мінімальні втрати);


X - "вартість" змін.



Річард Бекхард (*R. Beckhard*) був одним із засновників організаційного розвитку як науково-прикладної дисципліни. Працюючи з Девідом Глейчер, вони розробили формулу змін, щоб описати умови, при яких зміни можуть відбутися в організації. Це також може бути застосовано і до змін в особистому житті.



Реубен Т. Харріс (*Reuben T. Harris*) працював консультантом компанії *C & S* з 1988 року. З 1978 року по 2001 рік, за винятком шестирічного досвіду роботи в якості підприємця та консультанта, д-р Харріс був членом факультету управління в Морській аспірантурі в Монтерей, Штат Каліфорнія, а з 1995 по 2001 рр. - декан факультету бізнесу та державної політики. З 1985 по 1991 рр. Доктор Харріс працював віце-президентом з досліджень і розробок у групі *Tom Peters*.



Формула змін - емпірична формула, що описує модель для оцінки сил, що впливають на успіх чи невдачу програми організаційних змін. Була розроблена Річардом Бекхардом і Дейвідом Глейтчером та іноді називається **Формулою Глейтчера**:

$D \times V \times F > R$

Для успіху проведених змін повинні бути присутніми три фактори, такі як:

D - незадоволеність поточною ситуацією (англ. *Dissatisfaction*);

V - бачення майбутнього (англ. *Vision*);

F - перші конкретні кроки, які можуть бути зроблені для реалізації бачення (англ. *First steps*).

Якщо добуток цих трьох чинників більше, ніж *R* - Опір змінам (англ. *Resistance*), то зміни можливі.


З формули 1.1 випливає, що умовою успішності зміни є вимога, щоб фактори *A*, *B* і *D* переважали витрати на зміни. На практиці це означає, наприклад, наступну комбінацію: якщо людина (або група), чия участь необхідна, не зовсім розчарувалася в існуючому стані справ (*A*), дуже хоче досягти кінцевого результату (*B*) і впевнена у здійсненні планів (*D*), а витрати на зміну (*X*) занадто високі, то ця людина стане противником змін.

При цьому чинники *A*, *B* і *D* не компенсують один одного: кожен повинен мати високе значення.

Ця формула є корисною при діагностиці необхідності змін, виявленні передбачуваного опору змінам і визначенні рівня його рушійних сил. Також формула дозволяє виявити наступні проблеми, що потенційно створюють серйозні перешкоди для проведення змін:

- люди в організації в цілому задоволені поточним станом справ і без ентузіазму зустрічають заклики до змін;
- передбачувана кінцева мета зміни не доведена до відома ключових керівників організації, особливо керівників підрозділів, які будуть залучені до змін в першу чергу;
- кінцева мета зміни відома керівникам, але вона сприймається як небажаний стан (відділу, департаменту, організації);
- виконавцям (агентам) змін дали занадто складні або неконкретні завдання.

Корисну для практичного застосування «*модель узгодження*», що прояснює динаміку в організаціях під час змін, запропонували відомі організаційні консультанти **Д. Надлер** і **М. Тушман**.



Девід А. Надлер (David A. Nadler) (1948-2015) був американським теоретиком організації, консультантом та виконавчим директором, відомим своєю роботою з Майклом Л. Тушманом з організаційного дизайну та організаційної архітектури.

Майкл Л. Тушман (Michael L. Tushman, 1947 р.н.) є американським теоретиком організації, радником з управління та професором ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу. Він відомий своєю ранньою роботою з організаційного проектування з Девідом А. Надлером, а пізніше працював над руйнівними інноваціями, організаційним середовищем та організаційної еволюцією. Він також є співзасновником та директором компанії Change-Logic, консалтингової фірми, що базується в Бостоні, США.

Ця модель заснована на уявленні про організацію як про сукупність взаємодіючих підсистем, які досліджують і виявляють зміни у зовнішньому середовищі. Автори моделі виходять з того, що організація є системою, яка споживає ресурси з внутрішніх і зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище – рис. 1.3) і перетворює їх у продукти (індивідуальна, командна і загальнокорпоративна діяльність). Завдання моделі – проаналізувати процес зміни таким чином, щоб отримати набір необхідних для організації дій.

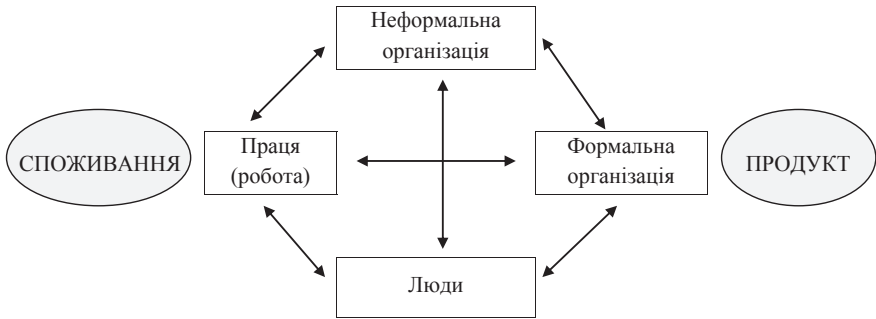


Рис. 1.3. Модель узгодження (за Д. Надлером і М. Тушманом)

У моделі організація представлена як сукупність чотирьох підсистем.

1. Робота як звичайні функції співробітників. З'ясується, що зміниться в роботі в результаті змін, як зміни вплинуть на працівників і які наявні види заохочення за лояльне ставлення до змін.

2. Люди, їх навички і характеристики як співробітників організації. Визначаються їх можливі очікування, потенційна здатність до опору змінам і можливий рівень такого опору.

3. Формальна організація, що виявляється як структура, організаційні системи і процеси, принципи організації роботи.

4. Неформальна організація, виражена в неписаних правилах, традиціях, прийнятому в організації стилі лідерства і відносинах з начальством, цінностях і нормах.

Центральна ідея, виражена в моделі, полягає в тому, що ефективне управління зміною передбачає роботу з усіма чотирма підсистемами. Якщо керівник змін зосередиться на одній підсистемі, то виникне ризик, що, коли вплив на неї зменшиться, вся система повернеться в початкове положення і зміна чекатиме провал. Це відбувається через те, що за відсутності узгодження між підсистемами виникають потужні сили опору, породжені страхом перед невідомим, що посилюється на тлі властивої більшості людей потреби в стабільності. Інша складність буде пов'язана з тим, що у деяких менеджерів можуть виникнути побоювання щодо збереження владних функцій у повному обсязі після зміни, що також може переводити в табір противників змін впливових в організації людей.

Модель узгодження Д. Надлера і М. Тушмана вельми корисна для керівників, так як підкреслює, що можливе джерело невдачі змін може бути в односторонньому підході, зосередженому безпосередньо на проблемі і не

враховує її вплив по каналах системних зв'язків на інші підсистеми, на перший погляд, не мають відношення до проблеми зміни.

Ця модель отримала розвиток в плані деталізації і виділення більшої кількості організаційних підсистем, включених в процес змін. Зокрема, в консалтинговій компанії була розроблена більш складна модель узгодження, яка включала вже сім категорій:

- (1) персонал - категорії людей;
- (2) навички - здатності ключових співробітників;
- (3) системи - повсякденні процеси та процедури;
- (4) стиль - домінуючий стиль керівництва та організаційна культура;
- (5) загальні цінності - керівні принципи відносин між людьми;
- (6) стратегія - стратегічні цілі та плани організації, стратегічні ресурси;
- (7) структура - принципи розподілу праці в організації, її схема.

В рамках органічної теорії організації створена також модель управління переходом **В. Бріджеса**, де він проводить чітку лінію розмежування між запланованою зміною і переходом між фазами існування організації до і після зміни. Цей перехід В. Бріджес справедливо вважає найскладнішим завданням управління змінами, так як в точці переходу стикаються "жорсткі" плани і "м'які", багато в чому невизначені і непередбачувані аспекти людської поведінки.



Вільям Бріджес (*William Bridges*) (1933-2013) - *всесвітньо відомий оратор, автор та консультант, який консультував приватних осіб та організації щодо ефективного врегулювання змін. Його десять книг включають розширене третє видання бестселера, Managing Transitions (2009) та оновлене друге видання Transitions (2004), продаж яких склав більше одного мільйона примірників. До цього він опублікував "Шлях переходу" (2000), частково автобіографічне вивчення того, як він змирився з глибокими змінами у власному житті і перетворив їх у часи самооновлення.*

Перехід складається з трьох фаз: закінчення, нейтральна зона, новий початок (рис. 1.4). **Фаза закінчення** – необхідна частина зміни. Вона знаменує закінчення роботи по-старому: треба дати зрозуміти людям, що колишній спосіб життя закінчено. При цьому, зрозуміло, хтось втрачає, хтось знаходить від перспективи зміни. Треба дати людям час, щоб це засвоїти і змиритися зі зміною.



Рис. 1.4. Три фази переходу (по В. Бріджесу)

За закінченням йде **нейтральна зона**. Люди на цій фазі дезорієнтовані, перспективи представляються їм туманними, знижується мотивація праці, наростає тривога, думки людей стають різко протилежними, що служить основою для численних конфліктів. Тут менеджери виконують найбільш важку в психологічному плані задачу: потрібно, щоб співробітники як мінімум займали нейтральну позицію, а як максимум - підтримували плани змін. Головне – домогтися, щоб організація раніше ритмічно працювала, а противники змін не мали можливості цьому перешкодити.

В. Бріджес закликає використати досвід Мойсея в сто блуканнях по пустелі, щоб зрозуміти, як діяти в нейтральній зоні, коли дає наступні поради.

1. *Перебільшувати лиха.* Підвищуйте відчуття необхідності змін.
2. *Позначте кінець.* Переконайтеся, що люди більше не тримаються за минуле.
3. *Розмовляйте з незадоволеними.* Не пропускайте скарги повз вуха, вони мають велике значення.
4. *Дайте доступ до людей, відповідальних за прийняття рішень.* Щоденне спілкування з лідером життєво необхідно.
5. *Скористайтеся творчою силою пустелі.* Нейтральна зона побудована на відмінностях, що спонукають до творчого мислення.
6. *Пригнічуйте бажання кинути вперед.* Пригальмуйте трохи, коли людьми починає рухати емоційний порив, а не розум.
7. *Зрозумійте особливість керівництва в нейтральній зоні.* Так як це ненормальна ситуація, звичайні правила тут не діють.

Фаза "новий початок" настає, коли люди емоційно пристосувалися до нових умов роботи. Для нового початку потрібна наявність чотирьох факторів:

- розуміння причини змін;

- існування образу нової організації;
- наявність детального, покрокового плану дій;
- можливість кожному індивіду визначити своє місце в новій організації.

В. Бріджес зазначає, що тимчасова тривалість нейтральної зони і нового початку довша для співробітників, що стоять на нижчих щаблях ієрархії, що пов'язано з їх меншою інформованістю щодо деталей проходження змін. Ця обставина може викликати нетерпіння вищестоящих менеджерів, що вже пройшли всі стадії і прийняли новий порядок речей. Воно проявляється в емоційному відношенні до підлеглих як до консервативної маси, що чинить опір, коливається, не розуміючи власної вигоди. Для подолання цих труднощів менеджери можуть зробити наступні заходи:

- усвідомити причину "гальмування" підлеглих;
- у позитивній формі систематично роз'яснювати персоналу, що відбувається, на якому етапі змін знаходиться організація і які етапи треба буде пройти в найближчому майбутньому;
- приготуватися знову і знову відповідати на питання про майбутнє; такі питання – відповідні процедури, є хорошою терапією від психологічної невпевненості і страхів підлеглих;
- не боятися зізнаватися у своєму невіданні й невмінні надавати сенс всім подіям; така щирість зближує менеджера і підлеглих, підвищує почуття довіри до його думок і оцінок того, що відбувається;
- якщо перебування в нейтральній зоні затягується, підібрати позитивне пояснення затримці, пояснюючи її, наприклад, необхідністю "визначення цілей", "вживання в нові ролі" тощо.

Фазова модель В. Бріджеса особливо корисна, коли організація зустрічається з неминучими змінами, наприклад, ліквідацією виробництва якого-небудь виду продукції, закриттям філії або об'єднанням двох департаментів в один. Тут люди добре відчують, що закінчення і новий початок - реальні події, а не абстрактні пункти плану, а лежить між ними нейтральна зона - хоча і неприємний, але необхідний елемент процесу змін. Складніше використовувати цю модель на практиці у випадку "м'яких" ситуацій, коли цілі змін не конкретні, кордони між фазами не визначені і не зрозумілі людям, критерії успіху не встановлені або мають розмитий характер.

На закінчення: в реальності нечасто зустрічаються в чистому вигляді механістичні або органічні організації. Їх ознаки в тій чи іншій мірі присутні у всіх реально діючих організаціях, причому в самих різних пропорціях.

Наприклад, можливо, що один або два відділи компанії працюють як типові органічні системи, побудовані на принципах самоорганізації і такої, що навчається. Це може бути виробниче підприємство з відділом перспективних розробок, де найбільше цінуються не дисципліна і старанність, а здатність пропонувати нестандартні рішення складних проблем. Це може бути і типова компанія органічного типу (наприклад, консалтингова фірма), в якій один або два відділи будуть влаштовані за типовим механічним зразком (наприклад, служба внутрішньої безпеки). Все це повинно враховуватися при проектуванні та імплементації (впровадженні) змін, щоб не виникали додаткові перешкоди і складності.

Практичну зацікавленість викликає чотирирівнева модель змін **Д. Ноера**.



Девід Ноер (David Noer) - автор, консультант, спікер та виконавчий тренер. Його кар'єра охоплює корпоративне управління, глобальний консалтинг та вищу освіту. Його назвали старшим науковим співробітником Центру креативного лідерства та емеритом професора в університеті Елон. Його професійна практика включає виконавчий тренінг, розмову, створення високопродуктивних команд, а також допомагає індивідуалам і організаціям відновитися після травми скорочення.

Вона була розроблена стосовно процесу скорочення штату в організації, але може використовуватися і для інших процедур зміни. При проведенні змін Ноер виділяє чотири рівні (рис. 1.5).

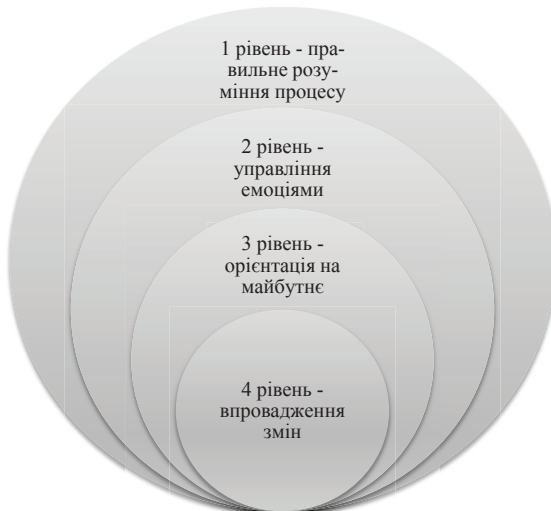


Рис. 1.5. Чотирирівнева модель змін Д. Ноера

На *першому рівні* – "правильне розуміння процесу" – мова йде про правильне розуміння причин і задуму змін. Сюди ж входить визначення відповідності задуму організаційним цілям і цінностям, підтримуваним корпоративною культурою. Д. Ноер вважає, що як тільки прийнято рішення про скорочення штату, слід діяти прямо і зі співчуттям. Для цього необхідно відкрите спілкування, емоційна чесність і реалістичність.

На *другому рівні* – "управління емоціями" – ставиться завдання розібратися з емоціями. Це важке завдання для менеджерів, тому багато хто свідомо уникає ситуацій, які ведуть до високого емоційного напруження. Спеціальні тренінги та семінари з управління емоціями можуть виявитися корисними. Ігнорувати емоції, що виражають гнітючий стан (ридання, прокльони тощо) суб'єкта, невірно: така поведінка буде розцінена як "нелюдська" і підірве повагу і довіру з боку членів групи, які залишаються.

Третій рівень – "орієнтація на майбутнє" – пов'язаний з роботою щодо відновлення спокою і порядку серед тих, хто залишився. Йдеться про відновлення самоконтролю, довіри і самооцінки. Треба, щоб і звільнені, і ті, хто залишилися, знову знайшли віру в себе.

На *четвертому рівні* – "впровадження змін" – Ноер пропонує:

- створити структурні системи і процеси, які "виліковують" або запобігають синдрому "вижив";
- знову заслужити психологічну довіру - чітко визначити нові відносини між роботодавцем і співробітником;
- втілити у власній поведінці нову культуру та її цінності, якщо вони відповідають заданим цілям;
- забезпечити відповідність роботи служби персоналу і обраного стилю управління корпоративній структурі.

Таким чином, ключові ідеї Ноера полягають у тому, щоб приділяти увагу не тільки процесам, пережитим окремими співробітниками, але і завданням, необхідним для руху організації вперед. Такими завданнями слід завантажувати співробітників, як тільки вони вийдуть зі стресу, пов'язаного зі скороченнями. Нестабільну ж ситуацію, супроводжуючу скорочення працівників, слід, за порадою Ноера, використовувати, щоб впровадити в організації ті структури, системи і процеси, які будуть підтримувати зміни в довгостроковій перспективі.

На противагу механістичній *органічна* концепція змін виходить з того, що організація являє собою, подібно до живого організму, відкриту систему, що знаходиться в динамічній рівновазі з середовищем свого існування і

постійно обмінюється з середовищем речовиною, енергією та інформацією. У органічній концепції головною якістю компанії є здатність змінюватися під впливом змін зовнішнього середовища, постійно адаптуючись до її все нових вимог так, як це роблять живі організми, змінюючи, наприклад, свій спосіб життя в залежності від змін температури, джерел живлення, освітленості та багатьох інших факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до цієї концепції, при плануванні змін завжди потрібно враховувати зміни в зовнішньому середовищі, а це можна робити різними способами. В узагальненому вигляді ключові положення органічної концепції можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Не існує універсального рецепту побудови "ідеальної" організації. Певним умовам можуть відповідати і бути успішними різні організації.

2. В основі успіху організації лежить можливість сприймати інформаційні потоки, що йдуть від зовнішнього середовища, і на цій основі приймати рішення, що підвищують організаційну адаптацію.

3. Проблема організаційної адаптації вирішується на шляху максимальної відповідності індивідуальних, командних та організаційних потреб.

Органічна організація має наступні *рис*и при проведенні змін:

- зміни за широтою охоплення та інтенсивністю здійснення визначаються масштабами та інтенсивністю змін у навколишньому середовищі;

- люди в організації повинні усвідомлювати необхідність змін, щоб активно включатися в процес змін;

- можна домогтися того, щоб реакція на зміни в зовнішньому середовищі стала звичним атрибутом життя організації;

- успіх базується на участі в змінах і їх підтримці на індивідуальному, груповому та організаційному рівні.

Деякі дослідники, критично розглядаючи цю концепцію, відзначають її *слабкі моменти*. По-перше, організації не тільки адаптуються до зовнішнього середовища, але можуть і змінювати її, адаптуючи під себе. Особливо це помітно в інноваційній економіці, коли нерідкими є випадки створення принципово нового продукту, на який не існує потреби, а потім її формування шляхом різних маркетингових методів впливу на потенційного покупця.

По-друге, у концепції розвивається дещо ідеалістичне уявлення про організацію як систему. У реальності різні підсистеми і субсистеми організації можуть володіти різними системними властивостями. Наприклад, одні відділи можуть бути практично незалежними від інших (як, наприклад,

нерідко департамент людських ресурсів і департамент НДДКР), і тому навіть сильні зовнішні впливи на один з них не викличуть відповідної реакції в іншому. Однак інші відділи можуть бути тісно взаємопов'язані і дуже чутливі до змін навколишнього середовища (наприклад, підвищення вартості сировини створить проблеми не тільки відділу постачання, який зіткнеться з дефіцитом власного бюджету, але і відділу збуту, так як за збільшеною ціною продати товар буде значно складніше).

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 13, 16, 17, 22, 25, 32, 34

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність змін.
 2. Обґрунтувати взаємозв'язок змін у природі і соціально-економічній системі.
 3. Класифікація змін.
 4. Обґрунтувати необхідність змін в організаціях.
 5. Визначити основні складові організаційної досконалості.
-

Завдання для самостійної роботи студентів (СПС):

1. Необхідність, сутність та причини змін у природі.
2. Зміни в соціально-економічних системах.
3. Теорії життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.

ТЕМА 2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

1. Підходи до індивідуальних змін.
2. Визначення типу особистості за ставленням до зміни (на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ)).
3. Фактори індивідуальної реакції на зміни.
4. Модель трансформаційних змін Шайна.

2.1. Підходи до індивідуальних змін

1. Біхевіористичний підхід.

Головна ідея біхевіористичного підходу – зміна поведінки однієї людини іншою за допомогою заохочень і покарань.

Згідно біхевіористичного підходу проект змін включає такі кроки:

1. Визначення моделей поведінки, що впливають на діяльність людини.
2. Оцінка цих моделей. Як часто вони використовуються?
3. Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових частин поведінки.
4. Розробка стратегії втручання – які заохочення і покарання слід пов'язати з поведінкою, складовими процесу.
5. Оцінка ефективності стратегії втручання.

Інструменти, які використовуються у проектах змін:

- а) стратегії підкріплення – фінансове підкріплення, нефінансове підкріплення, соціальне підкріплення;
- б) мотиваційні моделі:
 - Теорія X, Y Мак-Грегора;
 - Фактори (гігієнічні, мотиваційні) мотивації Герцберга.

2. Когнітивний (пізнавальний) підхід.

Головною ідеєю когнітивного підходу до індивідуальних змін є зміна процесу мислення через зміну своєї реакції на зміни.

Розвиток позитивного мислення та постановка цілей, а також детальне вивчення обмежуючих переконань, що призводять до поведінки, приреченої на провал.

Недоліком когнітивного підходу є те, що при його застосуванні не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив.

3. Психодинамічний підхід.

Головною ідеєю психодинамічного підходу до індивідуальних змін є те,

що під час змін люди переживають певну психологічну драму.

Цей підхід корисний менеджерам, які мають справу з реакцією персоналу на зміни.

Моделі, які використовуються у психодинамічному підході:

1. П'ять стадій пристосувань до змін Кублер-Росс.
2. Крива пристосувань Адамса, Хейеса і Хопсон.
3. Модель Вірджинії Сатир.
4. Переломні моменти в процесі змін.

4. Гуманістично-психологічний підхід.

Головна ідея гуманістично-психологічного підходу до індивідуальних змін – допомогти людині примиритися самій з собою.

Принципи гуманістично-психологічного підходу:

- організацією керує далеко не розум і важливо вміти спілкуватися на емоційному рівні;
- справжньої ефективності не досягти без повного емоційного володіння ситуацією.

Моделі: ієрархія потреб Маслоу, Роджерс: шлях до особистого зростання, Гештальт-підхід.

2.2. Визначення типу особистості за ставленням до зміни (на основі типології Майєрс-Бріггс (МВТІ))



Естер Кемерон (Камерон), Майк Грін - автори "Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change", 2006 p. - 360 c.

Е. Кемерон і М. Грін пропонують зручний спосіб визначення типів особистості за ставленням до змін на основі типології Майєрс-Бріггс (МВТІ).

Наефективнішим засобом визначення типу особистості є типологія Майєрс-Бріггс (МВТІ).



Індикатор типів Масєрс-Бріггз (англ. Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) — теорія типів особистості, розроблена Ізебелю Масєрс-Бріггз та її матір'ю Катериною Бріггс на підставі праць швейцарського психоаналітика Карла Юнга

МВТІ визначає вісім різних переваг особистості в певні моменти, з яких створюється індивідуальна комбінація.

Характеристику типів особистості можна представити наступними парами:

1. ДЖЕРЕЛО ЕНЕРГІЇ. Екстраверсія – енергія черпається з зовнішнього світу, завдань та об'єктів, інтроверсія – з внутрішнього світу, думок і почуттів.

2. ЦЕНТР УВАГИ І СПОСОБИ ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ. Відчуття пов'язані з п'ятьма почуттями, теперішнім і минулим, інтуїція – з можливостями і моделями, з майбутнім.

3. СПОСІБ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ. Під час мислення рішення приймаються об'єктивно і логічно на основі поняття вірного і невірному, почуття – емпатичне прийняття рішень на основі особистих цінностей.

4. СТИЛЬ ЖИТТЯ ІНДИВІДУУМУ. Судження – життя в упорядкованому та передбачуваному світі, сприйняття – життя в більш гнучкому і стихійному світі, де відкриті варіанти вибору і рішення не приймаються до останнього моменту.

Наприклад, людина, що віддає перевагу інтроверсії, інтуїції, мисленню і судженням, володіє одними характеристиками, а та, яка віддає перевагу екстраверсії, відчуттям, почуттям і сприйняттю – зовсім іншими.

МВТІ застосовується і підтверджується ось уже п'ятдесят років, причому люди рідко відхиляються від свого первісного типу. Звичайно, екстраверти можуть провести якийсь час наодинці з собою в роздумах, а інтроверти – у великих групах за обговоренням широкого кола питань. Просто певний тип особистості має конкретні переваги і відрізняється від інших типів. Тобто, коли справа доходить до змін, люди з різними вподобаннями реагують по-різному, неважливо, в якій ролі вони виступають – агентів або реципієнтів.

Для простоти аналізу типи МВТІ можна об'єднати в чотири категорії.

Перша – обережні і завбачливі люди – задумливі реалісти (інтроверт, що віддає перевагу відчуттям).

Друга – люди, які створюють концепції, що відображають реальний стан справ, – задумливі новатори (інтроверти, які віддають перевагу інтуїції).

Треті мають енергію та ентузіазмом для виконання задуму – активні реалісти (екстраверт, що віддає перевагу відчуттю).

Четверті – активні новатори (екстраверти, які віддають перевагу інтуїції) – дуже скоро захочуть досліджувати нові галузі (табл. 2.1).

Характеристики типів особистості залежно від ставлення до змін

Тип МВТІ по квадранту	<i>ІВ - задумливий реаліст</i>	<i>ІН - задумливий новатор</i>
Що найбільше цікавить	<i>Практична сторона справи</i>	<i>Думки, ідеї, концепції</i>
Як навчаються	<i>Прагматично, читаючи та спостерігаючи</i>	<i>Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки</i>
На чому зосереджуються зусилля при змінах	<i>На рішенні, що саме слід зберегти, а що змінити</i>	<i>На створення нових ідей і теорій</i>
Девіз	<i>"Не ремонтуй те, що не зламано"</i>	<i>"Давайте продумаємо заздалегідь"</i>

Продовження табл. 2.1

Тип МВТІ по квадранту	<i>ЕО - активний реаліст</i>	<i>ЕН - активний новатор</i>
Що найбільше цікавить	<i>Дії</i>	<i>Нові способи діяльності</i>
Як навчаються	<i>Активно, експериментуючи</i>	<i>Творчо, разом з оточуючими</i>
На чому зосереджуються зусилля при змінах	<i>На поліпшенні стану</i>	<i>На втіленні нових ідей</i>
Девіз	<i>"Давайте просто зробимо це"</i>	<i>"Давайте змінимо це"</i>

Щоб скористатися цим методом при управлінні змінами потрібно відповісти на наступні питання:

- Що Вам підходить з різних параметрів, а що ні?
- Як Ви будете поводитися з людиною схожого типу при складних змінах?
- Яка допомога потрібна Вам для подолання змін?

2.3. Фактори індивідуальної реакції на зміни

Кемерон і Грін виділили п'ять факторів, які зумовлюють індивідуальну реакцію на зміни:

1. Природа змін. Зміни можна нав'язати ззовні або створити зсередини. Вони можуть бути еволюційні і революційні по суті. Повсякденні і одноразові. Поверхневі і глибокі. Розширюючі і обмежуючі. Різні типи змін викликають різне ставлення і обумовлюють відповідну поведінку.
2. Наслідки змін – на чію користь. Значать дуже багато в залежності

від того, на чію вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів, правління. Хто вийде переможцем, а хто – переможеним?

3. Історія підприємства. Тобто відомості про те, як воно переживало зміни в минулому (або як сприймається організація, яка купує дане підприємство), яка система відносин переважає, який рівень менеджменту і ресурсів для ефективного управління змінами, що принесе майбутнє крім змін.

4. Тип особистості – головний визначальний фактор реакції на зміни. За типологією Майєрс-Бріггс можна сказати, як людина буде реагувати на зміни. Також важлива мотивація – наприклад, мотивація владою, статусом, грошима або приналежністю.

5. Індивідуальна історія. Мається на увазі попередній вплив і реакція на зміни, рівень знань і досвіду, стабільність життя і стадія кар'єри індивідуума. Наприклад, людина, потрапивши під скорочення раніше, може заново пережити початкову травму і потрясіння незалежно від нинішнього управління ситуацією. А, можливо, вона вже набула необхідну гнучкість і впевненість з досвіду і готова впоратися з ситуацією своїми силами.

2.4. Модель трансформаційних змін Шайна



Едгар Шайн (Шейн) (англ. Edgar H. Schein, 5 березня 1928 р.н., Цюрих, Швейцарія) - американський психолог швейцарського походження, теоретик і практик менеджменту, засновник наукового напрямку «Організаційна психологія», автор робіт з організаційної культури) останні двадцять років був провідним дослідником і практиком у сфері індивідуальних, корпоративних і культурних змін.

Зміни проходять три стадії:

1 стадія: Розморожування. Створення мотивів до змін:

- спростування;
- виникнення пов'язаної з виживанням тривоги або провини;
- створення психологічної безпеки для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.

2 стадія: Освоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій:

- імітація та ідентифікація моделей для наслідування;
- пошук рішень та метод проб і помилок.

3 стадія: Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень:

- злиття з поданням про самого себе;
- злиття з поточними відносинами.

Рушійні сили внутрішніх змін у моделі Шайна

У кожному випадку діє дві сили:

1. Тривога, пов'язана з навчанням: чи вийде у мене? Чи я буду вразливим?
2. Тривога, пов'язана з виживанням: Якщо я не стану змінюватися, чи не відстану я від інших?

Шайн перераховує **чотири відповідних типи страху**:

- Страх тимчасової некомпетентності: свідомо оцінка власної некомпетентності у новій ситуації.
- Страх покарання за некомпетентність: розуміння, що ви зазнаєте невдачі або будете покарані, коли вашу некомпетентність помітять.
- Страх втратити себе: внутрішній безлад, коли ваш звичний образ думок і почуттів більше не підходить або коли ви визначаєте себе в ролі посади, яка більше не потрібна організації.
- Страх втратити своє місце в групі: іноді ви визначаєте себе за своєю роллю в організації, а іноді по зв'язках, що існують на вашому робочому місці. Стабільну рівновагу команди або групи стимулює її здоров'я, перерозподіл ролей, а розпад конкретної групи може мати вкрай небажані наслідки

Існує дві умови виникнення трансформаційних змін:

- тривога виживання повинна бути вища тривоги навчання;
- тривога навчання повинна знижувати, а не підвищувати тривогу виживання.

Тривога виживання є рушійною силою, тривога навчання – стримує. Замість того, щоб намагатися збільшити індивідуальне чи групове почуття тривоги виживання, Шайн пропонував знизити індивідуальну тривогу навчання.

Для того, щоб знизити тривогу навчання необхідно збільшити відчуття психологічної безпеки шляхом ряду втручань:

- переконлива картина майбутнього;
- формальне навчання;
- залучення учня;
- неформальне навчання відповідних сімейних груп / команд;
- практика, тренування, зворотній зв'язок;
- позитивні рольові моделі;
- групи підтримки;
- послідовні системи і структури;
- імітація та ідентифікація замість аналізу і методу спроб і помилок.

Література: 1, 3, 4, 7, 13, 16, 17, 22, 25, 35

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність індивідуальних змін.
2. Обґрунтувати значення навчання у здійсненні індивідуальних змін.
3. Визначити сутність біхевіористичного, когнітивного, психодинамічного, гуманістично-психологічного підходів до змін та обґрунтувати їх ефективність та доцільність для різних психологічних типів особистості.
4. Яким чином можна здійснюються індивідуальні зміни в організації?
5. Охарактеризувати різні моделі навчання та їх ефективність.

Завдання на СРС:

1. Моделі організації професійного навчання.
2. Методи атестації робітників, спеціалістів та керівників.
3. 5 стадій пристосувань Кублер-Рос.
4. Крива пристосувань Адамса, Хайєса, Хопсона.
5. Моделі Вірджинії Сатир.
6. Гештальт-підхід.
7. Моделі навчання і розвитку особистості.

ТЕМА 3. КОМАНДНІ ЗМІНИ

1. Команда та її роль у змінах.
2. Види команд.
3. Процес створення команди.
4. Стадії розвитку команд.
5. Розподіл ролей в команді.
6. Чотириступінчаста модель згуртованої команди (Кемерон і Грін).
7. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін.

3.1. Команда та її роль у змінах

Існує багато різних способів об'єднання людей для розробки стратегії:

- стратегія виробляється керівником організації, а вся необхідна інформація надається відповідними відділами, службами і підрозділами. Такий процес характерний для невеликих і окремих середніх організацій;
- стратегія виробляється постійно діючою групою, наприклад, радою директорів;
- для вироблення стратегії створюється група, очолювана керівником організації, до якої входять керівники підрозділів і спеціалісти;
- стратегія виробляється спеціально створеною для цієї мети командою.

Спосіб по виробленню стратегії спеціально створеною для цього командою стає все більш поширеним в організаціях, що зіштовхуються зі зростаючою складністю середовища, стратегічних завдань і складністю вибору оптимальної стратегічної альтернативи. Однак створення команд стратегічного управління є непростим завданням, що вимагає високої управлінської кваліфікації і мистецтва управління людьми.

Команду можна визначити як групу людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі та максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємоугоджуючи свою роботу.

При розгляді поняття команди може виникнути деяке нерозуміння того, чим саме команда відрізняється від звичайної групи. Така плутанина може виникати через те, що люди в організаціях часто розглядають групи, в яких самі входять, як команди, але насправді такими вони не є. Незважаючи на це, існує декілька важливих відмінностей між групою і командою – табл. 3.1.

Порівняльні характеристики роботи команд і груп

Групи	Ознака	Команди
індивідуального вкладу в роботу	<i>Продуктивність залежить від ...</i>	індивідуального та групового вкладу
індивідуальна	<i>Оцінка результатів праці:</i>	індивідуальна і групова
досягненні поставлених цілей	<i>Члени зацікавлені у ...</i>	формулюванні і досягненні цілей
цілями, поставленими вищим керівництвом	<i>Робота визначається ...</i>	спільними цілями і обов'язками

Розглянемо ці особливості детальніше. По-перше, в групі виконання роботи зазвичай залежить від індивідуальної діяльності її членів. Результат роботи команди залежить від особистого внеску кожного її члена у досягненні мети, від тісноти взаємодії.

Друга відмінність пов'язана з тим, яке місце приділяється відповідальності за виконувану роботу. Зазвичай, члени груп об'єднують свої ресурси для досягнення мети, хоча це одночасно і робота кожного окремо, яка береться в розрахунок, коли мова заходить про видачу премій. Члени груп найчастіше не несуть відповідальності за загальний результат роботи, а відповідають лише за свою персональну діяльність. Команди ж надають значення як індивідуальній роботі кожного з її членів, так і загального результату. Її члени працюють спільно для досягнення результату (наприклад, випуску продукції, надання послуги або розробки рішень), який є спільним внеском команди в роботу, і кожен з команди розділяє відповідальність за результат. Головна різниця полягає в наступному: у групах люди, що займаються контролем в організації, вимагають персонального звіту про виконану роботу від кожного, в той час як члени команд здійснюють самоконтроль.

По-третє, в той час, коли члени груп можуть лише розділяти загальну мету, члени команд, крім іншого, розділяють і загальні зобов'язання по досягненню мети. Більш того, ці цілі часто розглядаються, як можливість перемогти в реалізації тієї чи іншої мети (бути першими або кращими в чому-небудь). Наприклад, робота команди у компанії, яка має фінансові труднощі, може спрямовуватися зробити цю компанію провідною в своїй індустрії. Команда однієї з приватних загальноосвітніх шкіл може прагнути підготувати своїх випускників відповідно до більш високих стандартів знань, ніж будь-яка інша школа в даному районі. Члени команд концентруються на

спільному досягненні вищих цілей, що в поєднанні зі специфікою виконання завдань робить їх сильно зацікавленими в результатах своєї діяльності. Можна сказати, що команди володіють «правом на володіння» цілями і зазвичай витрачають багато часу на їх постановку. Як і групи, команди прагнуть через поставлені цілі продемонструвати рівень своїх навиків і знань. Вони ставлять перед собою більш високі цілі, які є значним джерелом емоційної енергії, яка виступає стимулом до їх активної реалізації.

По-четверте, команди відрізняються від груп характером свого зв'язку з менеджментом. Зазвичай керівництво ставить перед командою мету і не втручається в процес планування внутрішньокорпоративної роботи, тобто, команди повинні мати різні рівні самоврядування. Вони повинні володіти високим ступенем свободи і бути в змозі самостійно встановлювати проміжні цілі, займатися розрахунком часу виконання роботи і мати можливість максимально наблизити результати до поставленої мети. Всі ці дії повинні відбуватися без втручання з боку керівництва або при його мінімальному залученні в процес роботи команд.

Таким чином, команди за своєю суттю є самоврядними або частково керованими підрозділами організації. Однак, було б неправильно вважати, що команди мають повну незалежність від вищого менеджменту компанії і від контролю з боку відповідних органів організації. Вони зобов'язані відповідати вимогам вищих рівнів управління корпорації, які також можуть бути організовані на основі командного принципу (такі команди вищого рівня називаються вищою керівною ланкою організації).

Вибір варіанту роботи – в командах або групах – залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів – табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Варіанти роботи в групах і командах

Переважає робота наодинці або в групах	Переважає робота в командах
Для вирішення простих завдань або «головоломок»	Для вирішення складних завдань або «проблем»
Коли кооперація задовільна	Коли для ухвалення рішення необхідний консенсус
Коли різноманітність думок обмежена	Коли присутня невизначеність і множинність варіантів рішення
Коли завдання необхідно вирішити терміново	Коли завдання необхідно вирішити терміново
Коли достатньо вузького діапазону компетентності	Коли потрібний широкий діапазон компетентності

Коли організація віддає перевагу роботі з приватними особами	Коли організація передбачає використовувати результати командної роботи для розробки стратегії і бачення
Коли необхідний оптимальний результат	Коли необхідний різносторонній підхід (однак при цьому слід пам'ятати про ефект групового мислення)

3.2. Види команд

Найпоширенішими *видами команд* є: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокерувані.

Функціональні команди зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів – маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів і т. ін. У межах відділу кадрів за найму, оплату, премії, безпеку, навчання і розвиток, стверджувальні дії і промислові стосунки відповідають одна або кілька функціональних команд.

Команди з вирішення проблем орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості чи витрат. Зазвичай її члени є працівниками спеціалізованих відділів і збираються принаймні раз чи два на тиждень на годину або дві. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання тощо) і не потребують додаткових ресурсів. Команди з вирішення питань не реорганізують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично, менеджери несуть певну відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами.

Міжфункціональні команди об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди складаються з членів декількох департаментів або функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблема вирішена. Вони є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також зв'язувати окремі функції (такі як маркетинг, фінанси,

виробництво і людські ресурси), щоб підвищити виробництво й інновації в обслуговуванні.

Самокеровані команди, зазвичай, складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар (чи визначальні компоненти) або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання, а саме:

- 1) складають розклад роботи і відпусток;
- 2) розподіляють завдання між членами;
- 3) замовляють матеріали;
- 4) призначають лідера команди (лідерство може переходити від одного члена до іншого);
- 5) визначають основні цілі команди;
- 6) складають бюджет;
- 7) наймають інших робітників;
- 8) іноді навіть оцінюють роботу один одного.

Вплив самокеруючої команди може бути величезним. Продуктивність праці в них зростає на 30 і більше відсотків. Тому організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують команди приймати рішення. Впровадження самокерівних команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію.

3.3. Процес створення команди

Будь-який процес має свою тривалість, тому складається з деяких етапів.

Створення команди – це певний процес, який складається з декількох етапів. Щоб правильно організувати роботу команд, її створення має пройти чотири стадії:

1. Підготовка.
2. Створення робочих умов.
3. Формування та побудова команди.
4. Сприяння в роботі.

Кожній стадії відповідають свої принципи і цілі. Створення команди повинно проходити поступово і послідовно. Перша стадія створення ефективної команди називається «попередньою роботою». На даному етапі особливо важливо правильно визначити, наскільки дійсно необхідне створення команди. Менеджер повинен вирішити, що йому більше необхідно для даного виду роботи: кілька окремих співробітників для роботи з ним особисто або потрібно створити команду. Як правило, необхідність у

створенні команди виникає, якщо передбачається, що в даному випадку потрібно використовувати творчий підхід до виконання завдання. Для команд обов'язково повинні бути присутніми чітка постановка цілей і перелік навичок, необхідних для виконання роботи. Заздалегідь приймається рішення про сферу компетенції команди та визначається, чи будуть команди працювати тільки на дорадчій основі консультацій по всім поточним проблемам з менеджером або їм може бути надана повна самостійність для виконання завдання.

Таблиця 3.3

Стадії створення команди

Стадія 1. Підготовка	Стадія 2. Створення робочих умов	Стадія 3. Формування та побудова команди	Стадія 4. Сприяння в роботі
Вирішити, яку роботу необхідно виконати	Вирішити, чи потрібна команда для виконання завдання	Вирішити, яку структуру управління повинна мати команда	Визначити цілі команди
Забезпечити команду всіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання роботи	Упевнитися, що команда складається з людей, дійсно необхідних для виконання роботи	Встановити межі: хто є, і хто не є членом команди	Прийти до згоди щодо процесу виконання завдань
Визначити правила поведінки, яких повинні дотримуватися всі члени команди	Втручатися для усунення проблем	Поповнювати команди матеріальними ресурсами	Заміщати тих, хто покинув команду

Друга стадія включає створення умов для роботи. На цій стадії керівництво організації визначає умови, відповідно до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси (наприклад, робочі інструменти, обладнання та гроші), людські ресурси (наприклад, відповідний склад кваліфікованих професіоналів) і підтримку з боку організації (наприклад, готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вона вважає за потрібне). Але, з іншого боку, якщо менеджери не будуть створювати відповідні умови для роботи команд, це буде сприяти їх провалу.

Третя стадія включає процес формування та побудови команди. Для того щоб дати команді хороший старт, необхідно зробити наступне. По-перше, менеджери повинні чітко визначити межі: хто є і хто не є членом команди.

Іноді команди зазнають краху тільки тому, що членство в них деяких осіб залишається невизначеним. Усуваючи подібну невизначеність, можна уникнути безладу і розлади планів. По-друге, члени команди повинні розділяти загальну мету. Якщо цього не відбувається, то провал в роботі забезпечений. По-третє, керівництво організації повинне пояснити команді її завдання і ступінь відповідальності за виконувані функції – зробити абсолютно зрозумілим, які дії від неї очікуються. Однак при цьому не обов'язково пояснювати, як саме виконати поставлене завдання. Чи будуть члени команди нести відповідальність за планування і контроль своєї роботи? Якщо це так, то сфери компетенції кожного співробітника повинні бути розглянуті і чітко визначені.

І нарешті, для того, щоб команда почала функціонувати необхідно забезпечити постійну підтримку з боку менеджменту організації (четверта стадія).

3.4. Стадії розвитку команд

Команди проходять певні *стадії розвитку*: *формування, бушування, нормування, виконання та розпуск* – рис. 3.1. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії.

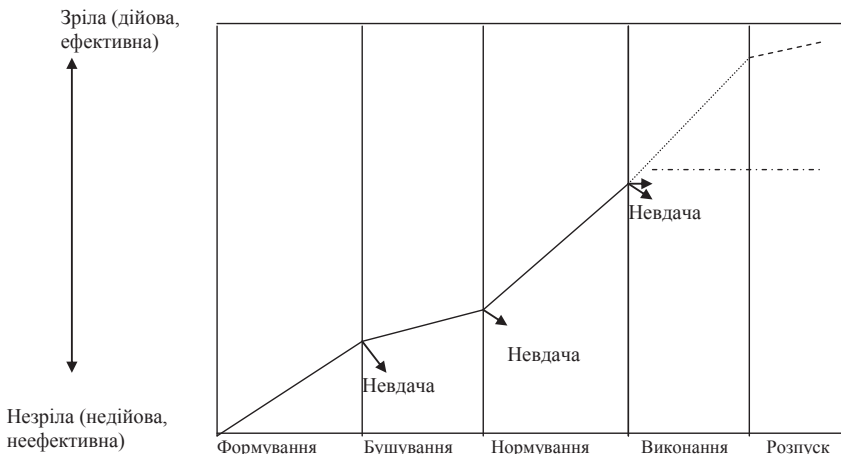


Рис. 3.1. Стадії розвитку команди

Формування. На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть:

- 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
- 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
- 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікувати;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;
- 5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Бушування. На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди.

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

Нормування. Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

Виконання. На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Дві пунктирні лінії на рис. 1 показують, що команди можуть відрізнятись одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі

свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

Розпуск. На стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють.

Стадії розвитку команди чи групи не легко перетнути. У будь-який час може настати поразка, як показано на рис. 3.1. На командну чи групову поведінку й ефективність впливають різні фактори.

3.5. Розподіл ролей в команді

Виділяють дев'ять командних ролей – табл. 3.4. Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, навіть три або чотири командні ролі. Необхідно відзначити, що їх можна вважати у рівній мірі важливими для ефективності командної роботи, за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим чином. Наприклад, в той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробки проекту, перш за все, потрібні інноваційні ідеї (потрібен мислитель), за якими виникає необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і здійсненні завдання (виконавець).

Таблиця 3.4

Командні ролі

Командна роль	Необхідні особисті якості та внесок в діяльність команди	Допустимі недоліки
Мислитель	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення. Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатність досвіду міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Може довго затримуватися на розгляді «цікавих ідей»
Виконавець	Втілює ідеї в практичні дії. Перетворює рішення в легко здійснимі завдання. Вносить упорядкованість в діяльність команди	Недостатня гнучкість. Неприйняття фантастичних ідей. Неприязнь до частих змін планів

Доводчик	Старанність і сумлінність. Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю. Відстежує своєчасність виконання завдань	Надмірна стурбованість станом справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших
Оцінювач	Сповідує неупереджений критичний аналіз ситуації Стратегічний підхід і проникливість в оцінках. Точність суджень, прагнення розглядати всі можливі варіанти вирішення. Недооцінка факторів стимулювання і насаги	Недостатність натхнення і творчої уяви. Здатність пригнічувати ініціативу інших
Дослідник ресурсів	Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів. Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність	Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму. Перескакує від однієї задачі до іншої. Потребує зовнішнього тиску
Формувальник	Постійна орієнтованість на вирішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди. Сприяє реалізації прийнятих рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше. Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил	Легко переходить в стан роздратованості і розчарування. Імпульсивність і нетерплячість. Нетерпимість до нечітких формулювань і нерішучості в поведінці
Колективіст	Сприяє гармонізації відносин в команді і усуненню розбіжностей. Уважно вислуховує співрозмовника; спирається на думки інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості	Нерішучість в кризових ситуаціях. Прагнення уникати загострення ситуацій. Може перешкодити вчиненню дій у вирішальний момент
Голова	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер	Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги всієї команди
Спеціаліст	Володіє рідкісними навичками і знаннями. Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля. Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі	Корисний тільки у вузькопрофесійній сфері. Найчастіше має слабкі комунікативні навички. Часто «за деревами не бачить лісу»

На цих етапах успіх досягається за умови, що в команді є хороший координатор (голова), до завдань якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час.

Рушійні сили і стимули команда знаходить завдяки активності енергійного формувальника. Коли виникає необхідність у проведенні складних переговорів з іншими групами, велике значення набувають якості,

якими володіє дослідник ресурсів. Щоб стримувати надмірні прояви ентузіазму, що відволікають від головних напрямків діяльності команди, в її складі має бути оцінювач.

Будь-які джерела тертя і непорозумінь між членами команди усуваються завдяки наявності фахівця. Роль доводчика полягає в тому, щоб не випускати з уваги навіть найдрібніші деталі реалізації прийнятих рішень і домагатися послідовного виконання всіх намічених дій.

Зрозуміло, що для того, щоб команда мала максимальну користь з усього розмаїття командних ролей, кожному її члену повинні бути відомі особливості командних ролей своїх колег. Тільки в цьому випадку можна встановити, чи немає серед цих дев'яти ролей таких, які не відносяться до природних, властивих сильним сторонам членів команди. Якщо це так, то тим членам команди, для яких відсутні природні командні ролі є вторинними, доведеться постаратися заповнити цей пробіл. Очевидно, що для цього буде потрібною атмосфера відвертості і довіри. Іноді менеджери висловлюються в тому сенсі, що, мовляв, їм доручено керівництво командами, незбалансованими у відношенні командних ролей, і їм доводиться мати справу з тим, що є. У більшості сучасних організацій існує постійна плінність кадрів. При відборі та прийнятті нових співробітників менеджери, які взяли на озброєння концепцію командних ролей, будуть цілеспрямовано підбирати собі персонал.

3.6. Чотиріступенева модель згуртованої команди (Кемерон і Грін)

1. Розуміння почуттів і цінностей один одного. Членам команди варто визнати свій шлях до нинішнього стану речей. Це значить, потрібно поговорити про конкретних людей, команді в цілому та інших впливових частинах організації, зміни, що призвели до цієї ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін і самої історії команди.

2. Прояснення поточної роботи і встановлення пріоритетів. Команда повинна прояснити існуючий рівень запитів та спільно задовольнити потреби клієнтів.

3. Прояснення майбутньої роботи та її напрямків, а також розстановка пріоритетів. При великій програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належно не розподілити і не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з урахуванням їх здібностей. Команді варто проаналізувати поточну програму дій, переконатися, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки і тимчасові рамки.

4. Ефективне функціонування в якості команди. Перша і третя ступені багато чого вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зборів, фази розвитку, спілкування та подальшої роботи. Багато членів будуть відчувати нестачу і потребу розвитку в одній або декількох областях. Команді слід визначити, де потрібне поліпшення, і зосередитися на даних сферах діяльності в першу чергу.

3.7. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін

Щоб здійснити зміни в організації, можна створити команду. Щоб створити команду, потрібно знати, як їх створюють і формують. Необхідно вибрати правильний спосіб створення команди. Саме по собі створення команди ще недостатня умова для проведення змін. Команда повинна діяти ефективно – це запорука успіху здійснення змін, а стежити за ефективністю та підвищувати її – це завдання менеджерів і управлінців.

Умови, за яких командна робота може виявитися неефективною, наступні:

- команди можуть виробити рішення, які всіх влаштовують, але не є оптимальними варіантами вирішення проблем;
- рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди;
- командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти рішення швидко.

Причини зниження ефективності команди визначаються тим, що коли рішення проблем шукається в процесі спільного обговорення, ймовірно, що будуть виключатися крайні, в тому числі, можливо, і оптимальні варіанти вирішення.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі за складом, нормами і ціннісними орієнтаціями. Команда, в якій культивується дух винахідництва і оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

На вироблення командного рішення потрібно більше часу, ніж на прийняття індивідуального, так як передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу за прийнятими рішеннями.

Існує три основних фактори ефективної роботи команди. До них належать:

- 1) задоволення індивідуальних потреб членів команди;

- 2) успішна взаємодія в команді;
- 3) вирішення поставлених перед командою завдань.

Ці елементи взаємозалежні. Наприклад, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Бізнесмени-одинаки, що поєднують в одній особі власника і менеджера, позбавлені можливості обміну ідеями зі своїми колегами. Робота в самоті може з часом знизити продуктивність їх праці. Ефективність команди залежить також від наступного кроку, тобто від того, що станеться після досягнення поставлених цілей.

Ефективність роботи команди стратегічних змін залежить від:

- управління кількісним складом команди;
- управління функціональними обов'язками членів команди;
- розподілу функціональних і командних ролей.

Керуючи цими видами командної роботи, можна контролювати ефективність роботи команд, підвищуючи результативність і домагаючись успіхів у проведенні змін.

Із загальних міркувань ясно, що ефективність дуже малих і дуже великих команд буде менше, ніж при досягненні деякого оптимуму чисельності, хоча прагнення як до зменшення кількості членів команди, так і до його збільшення виправдано. У першому випадку збільшується швидкість внутрішньокорпоративної комунікації і, отже, швидкість виконання завдання. У другому – включення в команду більшого числа фахівців забезпечить зростання якості виконання завдання. Найбільш розумним було б мати команду як можна менше за чисельністю, однак достатньо велику, з тим, щоб компетентність її членів відповідала вимогам поставленого завдання. Найлегше працювати в команді, що складається з двох чоловік, зважаючи на простоту спілкування. У командах більшої чисельності її члени схильні неупорядкованим комунікаціям, що веде до дезорганізації і появи відчуття, що багато часу витрачається даремно. Зі збільшенням чисельності команди різко зростає кількість взаємодій між її членами.

Якщо мати на увазі, що кожна взаємодія містить потенційний конфлікт між його учасниками, з розширенням команди стає очевидною велика ймовірність організаційних труднощів.

Якщо в команді більше дванадцяти чоловік, було б розумним розбити її на дві підгрупи, надавши кожній з них цілісну частину спільного завдання і зберігши загальне керівництво групою. Якщо цього не зробити, команда

розділиться на неформальні групи довільним чином (наприклад, на основі симпатій членів команди один до одного), що ускладнить координацію виконання завдання і знизить ефективність командної роботи. Тому процесом розбиття великої групи на підгрупи, маючи на меті досягнення командних цілей, краще управляти усвідомлено і обережно.

Ефективність команди в значній мірі визначається особистими якостями її членів і взаєминами між ними. Кожен повинен бути готовий направити всі свої здібності і знання на вирішення командного завдання. Рівень компетентності, що включає в себе знання, розуміння, навички та особисті якості, якими повинні володіти члени команди, визначається завданнями і методами досягнення мети. Важливо якомога частіше проводити оцінку співвідношення між результатами роботи команди і вимогами до рівня компетентності, щоб вчасно виявити проблеми, які можуть виникнути і зробити необхідні перестановки, організувати відповідні тренінги і т.д.

Підбираючи людей в команду, ми, як правило, здійснюємо свій вибір, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для досягнення командної ефективності важливі не тільки навички, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості і особові характеристики членів команди. Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, базовану на професійних навичках і практичному досвіді, і командну, в основі якої лежать особистісні особливості. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок і досвіду, які складають зміст виконуваної функціональної ролі.

Для того, щоб досягнути максимального ефекту роботи команди, існують методики, що допоможуть максимально розкрити можливості всіх учасників та підвищити продуктивність команди.

Компанія *Grid International* була заснована у 1961 році двома вченими-новаторами у сфері професійної підготовки і розвитку організації – доктором Робертом Блейком і Джейн Мутоном. З моменту створення діяльність їх компанії була присвячена розвитку таких організацій, в яких люди будуть відчувати глибоку особисту зацікавленість і прихильність задля досягнення досконалості. Методологія *The Leadership Grid* була перекладена на більш ніж 16 мов, а сам підхід довів свою ефективність незалежно від галузі, країни або культури. Сьогодні мережа нараховує приблизно 40 асоційованих офісів по всьому світу, які проводять і поширюють методологію Grid серед організацій, які працюють у різних галузях. Більше 40 років досліджень

довели, що підхід який пропонує Grid – це ефективний стратегічний інструмент, що спрямований на продуктивне впровадження змін.

Методологія Grid застосовується на усіх 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 здобуті навички у своєму робочому середовищі, розвиваючи і зміцнюючи свою особисту відданість справам організації.

Методологія Grid дає можливість оцінити кількісно такий аспект людського фактору як командну взаємодію 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):

☑**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, відчуту чи виміряти.



Рис. 3.2. Динаміка командної роботи: 3Rs

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 якості і кількості ресурсів на початку на етапі R1.

Інші дослідники, Роллін та Крістіан Глейсер, виділили 5 елементів ефективності команди:

1. Завдання, планування та постановка цілі;
2. Ролі в команді;
3. Процес функціонування команди;
4. Міжособистісні відносини в команді;
5. Відносини між командами.

Вияснивши степінь досконалості всіх п'яти елементів, можна визначити, що необхідно команді для повноцінної ефективної роботи команди.

Згідно з дослідженнями, найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють ціль, організують роботу, планують завдання. Чіткість цілей, а також їх розуміння всіма членами команди та погодженість з ними – основні умови ефективності.

Коли команда переживає за спільну справу, вносить або приймає зміни, чіткий розподіл ролей забезпечує розуміння причини і систему підтримки для виконання завдання. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, тому лишня авторитарність приведе до того, що члени команди можуть стати менш ініціативними, активними та сміливими у своїх рішеннях.

В основі ефективності команди лежить участь у всіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. Команді необхідно активно обговорювати:

- Частоту, час і програму зборів;
- Методологію усунення проблем та прийняття рішень;
- Основні норми;
- Процедуру усунення конфліктів;
- Механізм заохочення окремих членів команди;
- Тип і стиль підбиття підсумків.

Членам команди також потрібно активно спілкуватися один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі і ролі, а також процеси функціонування, необхідно обговорювати їх разом. При змінах підвищується загроза індивідуального стресу, посилюється зосередженість на роботі, що не кожному під силу. Високий рівень довір'я в команді допомагає справитись із внутрішнім конфліктом.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17, 19, 25, 29, 30

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність командних змін.
2. Дайте загальну характеристику команд.
3. Які спільні та відмінні риси між групою та командою?
4. Назвіть типи команд в організації.
5. Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
6. Опишіть модель ефективної команди.
7. Які ролі і функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
8. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.
9. Розкрийте зміст технології побудови команд.
10. Які методи використовують для підвищення ефективності команд.
11. Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.
12. Охарактеризуйте ролі в команді.
13. Назвіть та дайте характеристику методам згуртування членів групи у команду.

Завдання для СРС:

1. Лідерство та управління командами.
2. Технології побудови команд.
3. Розподіл ролей в команді.
4. Методи підвищення ефективності команди.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

1. Принципи управління змінами.
2. Моделі управління змінами.
3. Теорія організаційних метафор Гаретта Моргана.
4. Моделі організаційних змін.

4.1. Принципи управління змінами

Існує кілька **принципів управління** змінами.

По-перше, необхідно узгодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: на деяких людей можуть бути покладені функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва й цехів. Тому питання, насамперед, полягає в тому, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По-друге, керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинне прямо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й прояву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно узгодити різні процеси перебудови в організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробить важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього необхідно відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючись такту.

По-четверте, управління змінами включає різні аспекти — технологічні,

структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше ускладнює обов'язок керівництва, тому що в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну проблему.

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати необхідні зміни.

4.2. Моделі управління змінами

Для діагностики та ініціації планованих організаційних змін теорія пропонує різні моделі їх проведення.

Таблиця 4.1

Моделі змін К.Терлея (Thurley, 1979)

Моделі	Підхід	Способи реалізації
Директивна	Нав'язування змін з боку керівника	Нав'язування угод по оплаті, зміна графіку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку
Модель, яка ґрунтується на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Угоди з продуктивності, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна модель	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична модель	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота, наприклад: - за новими системами оплати; - по використанню верстатів; - по нових інформаційних системах
Модель, орієнтовна на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії	Програма дій зі зниження кількості прогулів і деякі підходи до питань якості



D.Thurley і Wirdenius визначили деякі ключові переваги та недоліки управління змінами вже в 1973 році, які були підсумовані Lockitt і 3T Productions Ltd. (2004) наступним чином:

Change Management Strategies

Strategy	Advantages	Disadvantages
Directive	Relatively fast	Ignores the views of those affected by change.
Expert	Use relevant expertise Small groups required Relatively fast to implement	Expertise may be challenged. Resistance of those not consulted.
Negotiated	Change recipients have some say Resistance to change likely to be reduced (or areas of disagreement highlighted)	May be relatively slow. Anticipated change may have to be modified.
Educative	People committed to change	Relatively slow. Likely to require more resources and more costs involved.
Participative	Change more likely to be accepted More people committed to change More opportunity	Relatively slow to implement. More complex to manage. Will require more resources. Increased costs.

FAST
Clearly Planned
Little Involvement
Need to overcome resistance

SLOW
Exploratory
Wide Involvement
Minimise Resistance

Варто розглянути докладніше особливості використання моделей, наведених у табл. 4.1.

Директивна модель. При застосуванні директивної моделі менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних підходів часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип моделі для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації й можливості переборювати й придушувати опір змін. Застосування директивних моделей найбільш доцільно в умовах екстремальних обставин, коли організація, виявляється в безвихідній ситуації, а в її керівників сильно обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими

зовнішніми причинами, що вимагають використання директивних підходів, є політичні рішення, зміна курсу, зміна влади.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору планованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто підкоритися змінам. Директивний підхід застосовується в міністерстві, коли рішення про його реорганізацію вже прийнято.

З усього вищесказаного виходить, що директивні підходи можна застосовувати тільки тоді, коли не підходять інші. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю модель, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін за короткий строк як принципову або, навіть, неминучу умову роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу й стійкість.

Модель, заснована на переговорах. Застосовуючи модель, засновану на переговорах, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами по всіх виникаючих питаннях, піти на необхідні поступки.

На здійснення моделі переговорів іде трохи більше часу – у процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде здійснити дії.

Однак ті, кого стосується здійснювана зміна, володіють, принаймні, можливістю висловлювати свою думку, відчувають розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної плати й частки прибутків, часто називане виробничою угодою, являє собою приклад такого підходу.

Нормативна модель. При використанні нормативної моделі робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому такий підхід іноді називають підходом «серця й розуму». При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб співробітники постійно прагнули виконання цієї мети, постійно висуваючи пропозиції з вдосконалення, беручи участь у розробках проєктів з підвищення якості, раціоналізації. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів – фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп. Саме вони сприяють процесу зміни

ставлення до роботи. Можуть підключатися й зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поведінки й психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої кількості часу, ніж директивний. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, усе ще залишається відкритим.


Аналітична модель. Аналітичний – теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються моделі змін, подібні описаним вище. Він послідовно проходить стадії аналізу й діагностики сформованої ситуації, постановки цілей, планування процесу змін, оцінки результатів й, нарешті, визначення цілей для наступної стадії процесу змін. Це раціональний і логічний підхід, що знаходить широке схвалення й підтримку в консультантів – внутрішніх і зовнішніх. Але зміни рідко відбуваються саме так, як припускає дана модель. Емоції, непослідовність керівництва й зовнішні впливи приводять до того, що такий раціональний підхід важко застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом почати реформування.

Підходи, орієнтовані на дії. Моделі, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних удвох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не здійснює істотного впливу на співробітників, залучених у планування змін. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група розглядає цілий ряд підходів до рішення проблеми й навчається на своїх помилках.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, менеджери при виборі того або іншого підходу явно або неявно орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, необхідність залучення інших співробітників або фахівців. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли даний вибір є послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації.

4.3. Теорія організаційних метафор Гаретта Моргана

Г. Морган виділяє сім організаційних метафор. Але Е. Кемерон і М. Грін вважають, що при обговоренні організаційних змін достатньо враховувати чотири.



Морган, Гарет (1943), *Morgan, Gareth*) - обіймає посаду професора кафедри адміністративних досліджень Йоркського університету (провінція Онтаріо, Канада). Він отримав широку популярність завдяки працям з вивчення організаційних проблем і, перш за все книзі *Images of Organization* ("Образи організації") (1986), яка стала однією з найпомітніших і оригінальних наукових робіт з даної теми. У цьому великому творі Г. Морган розглядає питання історії вивчення організації, управління людськими ресурсами та критикує досягнення в даній галузі вчених за допомогою восьми вражаючих метафор. Ці метафори, серед яких є як чисті, так і змішані, відображають зразки стратегій, типів політики і поведінки різних корпорацій. З точки зору Г. Моргана різні економіки і культури бізнесу є свого роду заручниками кількох змішаних метафор, нерідко використовуваних під час відсутності знань або без будь-якого вивчення наслідків їх застосування.

1. Організація як машина.

Ключові положення:

1. Кожен співробітник підпорядковується тільки одному менеджеру.
2. Робота ділиться між співробітниками з певними ролями.
3. Кожен індивідум підпорядковується спільній меті.
4. Команда – це не більше, ніж сума індивідуальних зусиль.
5. Менеджери контролюють процес, співробітники дотримуються

дисципліни.

Положення про організаційні зміни:

- до обумовленого кінцевого стану організацію може змінити керівництво;
- опір буде, і ним можна управляти;
- зміни пройдуть успішно в разі ефективного планування та контролю.

Обмеження метафори:

- механістичний погляд змушує менеджерів управляти організацією як машиною;

- при стабільному стані даний підхід спрацьовує, але, коли виникає необхідність значних змін, співробітники сприймають їх як значну перебудову, зазвичай руйнівну, і, відповідно, чинять опір. У таких умовах важко щось змінювати;

- необхідні рішучі дії менеджерів, які надихають на задум і контролюються зверху.

Керівні принципи:

- зміни необхідно вводити;
- опором можна управляти;
- цілі визначають напрямок руху.

2. Організація як політична система.

Ключові положення:

- Ви не зможете відгородитися від політики організації. Ви вже в ній замішані.

- Вам знадобляться прихильники, якщо ви хочете щось зробити.

- Ви повинні знати, хто має владу і хто кого підтримує.

- Існують важливі політичні розклади, що мають перевагу над офіційною структурою організації.

- Коаліції важливіші, ніж робочі команди.

- Найважливіші рішення стосуються розподілу дефіцитних ресурсів за принципом «кому що дістанеться», і тут в хід йдуть торги, переговори і суперництво.

Положення про організаційні зміни:

– зміни не матимуть успіху, якщо їх не підтримає впливова людина;

– чим більше прихильників у змін, тим краще;

– необхідно знати політичну карту і розуміти, хто в результаті змін виграє, а хто програє;

– серед ефективних стратегій – створення нових коаліцій і повторне обговорення питань.

Обмеження метафори:

- виключне застосування даного підходу може призвести до розвитку складних стратегій в стилі Макіавеллі;

- враховуючи, що в будь-якій організації є переможці і переможені, життя компанії може перетворитися на політичну війну.

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 їх оточенням.

3) Необхідно добитися максимальної відповідності індивідуальних, командних і організаційних потреб.

Положення про організаційні зміни:

- Зміни відбуваються лише у відповідь на зміни в навколишньому середовищі (щодо використання внутрішнього імпульсу мова не йде).

- Індивідууми і групи повинні усвідомлювати необхідність змін, щоб адаптуватися до них.

- Реакцію на зміни в навколишньому середовищі можна виробити.

- Стратегії успіху – участь і психологічна підтримка.

Обмеження метафори:

- 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. А також вона може розпочати виробництво нових товарів або послуг, значно змінюючи своє бізнес-середовище;

- ідеалістична картина згуртованості й потоку інформації між департаментами іншої реальності. Іноді різні частини організації діють автономно, і на те є свої причини;

- небезпека перетворення метафори в ідеологію про те, що індивідууми повинні повністю злитися з компанією. Тобто роботу слід влаштувати так, щоб люди задовольняли свої особисті потреби через організацію.

Керівні принципи:

- співробітники повинні брати участь та усвідомлювати необхідність змін;

- співробітникам потрібно допомагати;

- 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 самовідновлення.

- 3) Життя організації не підпорядковується правилам причини і наслідку.

- 4) Напруга необхідна для появи нових способів діяльності.

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

Положення про організаційні зміни:

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

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

- Напруга і конфлікти – важлива характеристика змін, які відбуваються.
- Менеджери виступають в якості помічників. Вони дають людям можливість обмінюватися думками і зосереджуватися на значних розбіжностях.

Обмеження метафори:

- не пропонує плану дій, схеми процесу або програми. Інші метафори дозволяють передбачити зміни до того, як вони відбудуться;

- у випадку, коли зміна відбувається в процесі, її можна усвідомити тільки після її здійснення. Виникає почуття беспорядності, що не додає впевненості, проте дає уявлення про реальність.

Керівні принципи: завдання менеджерів – виявляти прогалини та суперечності.

4.4. Моделі організаційних змін

В теорії і практиці менеджменту накопичено велику кількість концепцій управління змінами. Узагальнена їх характеристика наведена у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Характеристика основних концепцій управління змінами в організації

Основні концепції	Зміст	Недоліки
Модель змін К. Левіна	Організаційні зміни проходять три стадії: 1) «розморожування» сформованого становища (визначення поточною ситуації, виділення рушійної сили і сили опору, опис кінцевого стану); 2) «рух» до нового стану (участь і залучення співробітників); 3) «заморожування» нового стану за допомогою визначення політики винагородження за успіх і встановлення нових стандартів.	Акцент на технології процесу змін; не враховується реакція на опір.
Модель трансформаційних змін Е. Шайна	Зміни проходять три стадії: 1) розморожування (створення мотивів до змін, тобто спростування; виникнення пов'язаної з виживанням тривоги або вини; створення психологічної безпеки для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням); 2) освоєння нових концепцій і нових значень старих (імітація та ідентифікація моделей для наслідування: пошук рішень застосування методу проб і помилок); 3) повторне "заморожування" (засвоєння нових концепцій і значень).	Обмеженість негативного підходу, який розглядає тривогу, в якості каталізатора змін
Проектний підхід Р.Дж.Баллока і Д. Баттена	Чотири кроки зміни організації: 1) дослідження (підтвердження необхідності в змінах, отримання відповідних ресурсів); 2) планування (головні відповідальні особи і технічний персонал розробляють план змін); 3) дія (у точній відповідності з планом,	Працює у випадку ізоляваності змін і не підходить для

	обов'язкова наявність зворотного зв'язку, щоб вводити поправки, якщо ситуація зміниться); 4) інтеграція (погодження змін з іншими сферами організації, формалізація змін через встановлені в організації механізми).	реалізації складних, незаних змін
Фазова модель В. Бріджеса	Зміна складається з трьох фаз: 1. Закінчення (перш, ніж побудувати щось нове, потрібно покласти край старому; визначити, хто і що втрачає, передбачити реакцію, і відкрито визнати втрати; окреслити кінець). 2. Нейтральна зона (потрібно простежити, щоб люди визнали нейтральну зону і сприйняли це як частину процесу, а потім налагодити ритмічну роботу організації). 3. Новий початок (початок можна захопити, підтримати і посилити; для нового початку необхідно чотири основних елементи: причина змін, образ нової організації, покроковий план дій і місце в підсумковій картині).	Труднощі з трансформацією організації культури в умовах радикалізму
Концепція Дж. Коттера	Передбачає проходження восьми кроків: 1) розвинути почуття крайньої необхідності (обговорити поточне і потенційне становище, збільшити потреби в змінах); 2) сформувати імперативну направляючу коаліцію (зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом); 3) створити образ, що погоджує зусилля по зміні зі стратегіями досягнення мети; 4) поширити образ (стратегії і поведінку); 5) дати можливість оточуючим діяти у відповідності з образом (усуваються перешкоди, людям дозволяється експериментувати); 6) спланувати і домогтися короткострокових перемог (рекламувати видимі короткострокові поліпшення, публічно винагороджувати співробітників за успіхи); 7) зміцнити зміни і ввести нові (мотивувати тих, хто в змозі наблизити кінцеву мету організації, оживляти процес новими проектами); 8) затвердити нові підходи і переконатися, що усі співробітники розумію – нова поведінка необхідна для успіху організації)	Вимога послідовного проходження кроків обмежує гнучкість моделі процесу використання
Модель узгодження Д. Надлера і М. Тушмана	Модель передбачає, що організація складається з чотирьох взаємозалежних підсистем: 1. Робота (щоденні обов'язки працівників, форми впливу на працівників та відповідні види винагороди). 2) Люди (навички, характеристики та очікування співробітників). 3) Формальна організація (структура, системи, принципи організації роботи та політика організації). 4) Неформальна організація (незаплановані, неписані правила, що з'являються з часом, влада, вплив, цінності і норми)	Відсутність чіткого алгоритму дій, що дуже часто призводить до негативних результатів
Модель управління змінами «Дослідження-дії» (О. Віханський, А. Наумов)	В основі моделі лежить наступна циклічна послідовність: 1) Дослідження, що вклучає: визнання організацією проблем, які вимагають вирішення за допомогою змін, а також проведення дослідження, для підвищення результативності якого пропонується залучати сторонніх фахівців. 2) Зворотний зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями і	У моделі не розкритий орієнтований на дію (функціональний) аспект

	менеджерами організації). 3) Обговорення (організація ефективних дискусій для формування цілей і планів змін). 4) Дії (реалізація перших етапів плану змін організації припускає, що контроль, виконання і повторення циклу досліджень повинні бути нормою, тому що зміни – процес, що вимагає постійної корекції).	менеджменту перетворень
Навчальна модель змін ADKAR - Prosed (Дж, Хайяг)	Успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження і змінами співробітників. Проект впровадження повинен включати наступні стадії: визначення потреби бізнесу в змінах і можливості їх реалізації; визначення цілей і розробка плану перетворень, реалізація проекту змін; підтримання зміненого стану. Зміна співробітників відображає те, що відбувається в співробітниках в процесі трансформації їх поглядів і поведінки: 1) усвідомлення необхідності змін (Awareness); 2) бажання підтримати зміни і брати участь в них (Desire); 3) усвідомлення того, як здійснювати зміни і яким повинен бути результат (Knowledge); 4) спроможності впроваджувати зміни день за днем (Ability); 5) здатності закріпити зміни (Reinforcement).	Модель не надає таких широких можливостей, як гештальт-підхід. Не враховує особливості людини в навчанні
Концепція І. Адізееса	Концепція відображає: 1) прийняття хорошого рішення і його здійснення; 2) неможливість змін без конструктивного конфлікту; 3) значну роль навчання; 4) можливість ефективної співпраці тільки через взаємну довіру співробітників; 5) здійснення управління організацією через структури, процеси, співробітників; 6) планування змін від стану «як є» через «як хочу» і до того «як повинно бути».	Не враховує принципів рефлексивного управління
Позитивний підхід до змін – Appreciative Inquiry (Д. Куперрайдер)	В основу підходу покладено принципи: взаємовідносини (фокус уваги переміщається з окремої людини на взаємовідносини); одночасності (дослідження та зміна не послідовні, а паралельні процеси, оскільки проведене дослідження породжує одночасно зміни), поетичності (організація людей – це творче об'єднання, яке формується у співтворстві її співробітників за допомогою її минулого, сьогодення і майбутнього); передчуття (образ майбутнього спрямовує поведінку людей, що вимагає позитивного бачення майбутнього); позитивності (позитивне ставлення є рушійною силою)	Труднощі в опитуванні великої кількості людей всіх категорій, що впливають на діяльність організації.
Модель управління організаційними змінами Л. Гейнера	Модель складається з шести етапів: 1) усвідомлення необхідності змін і готовність до їх проведення; 2) чіткий аналіз проблем організації; 3) деталізація і поглиблення розуміння проблем, що стоять перед організацією (важливо забезпечувати високий ступінь участі співробітників у діагностиці і подальшому прийнятті рішення); 4) відшукати нові рішення і забезпечити їх підтримку у співробітників; 5) виявити можливі негативні наслідки змін та провести коригування, 6) мотивувати людей, щоб вони прийняли проведені зміни.	Не враховуються досягнення сучасного менеджменту

Загальновизнано, що початок напряму управління змінами поклала концепція К. Левіна, згідно з якою для управління будь-якими змінами надзвичайно важливо розуміти їх природу, а також їх сприйняття людською психікою. Так, для правильного впровадження якої-небудь зміни необхідно пройти три стадії: «розморожування», «рух» і «заморожування». Основна ідея такого поділу полягає в тому, що, крім власне змін необхідні стадії підготовки і закріплення результатів.

В основі цієї методології лежить концепція "поля сил". Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як таку, що знаходиться в певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Баланс факторів, що підтримують стабільність організації,
що зіштовхнулася з проблемами**

Спонукальні сили	Стримуючі сили
Скорочення обсягу продажів	Культура організації не підтримує прояв ініціативи
Зменшення потоків грошових коштів	Менеджери не усвідомлюють можливих альтернатив
Зниження якості продукції	У працівників відсутні стимули до прояву винахідливості
Зростання витрат	Менеджери вищої ланки узурпували владні повноваження

З аналізу поля сил випливає, що набагато простіше послабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін.

Саме для цього і необхідний такий важливий етап як "розморожування".

Мета підготовчої стадії або «розморожування», – забезпечити тривожну ситуацію, оскільки вважається, що для формування потреби в змінах потрібна певна частка занепокоєння або невдоволення. Тобто, для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Враховуючи гомеостаз (властивість системи прагнути до відновлення) для нестабільної системи необхідно подолати зневіру співробітників організації в можливість позитивних змін, що призводить до того, що вони вступають в стадію психологічної готовності до майбутніх змін.

Стадія «рух» – це процес пробного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі змін до моделі реальної і можливої в рамках організації.

При цьому К. Левін радить ставитися до змін саме як до руху (дотримуватися певних правил, чітко розуміти мету і маршрут руху і т.п.).

«Заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані і оцінені як ефективні саме для цієї організації. Мета цієї стадії – зробити здійснені зміни незворотними за допомогою засобів мотивації, роз'яснення переваг поточної ситуації, забезпечення бачення нових можливостей і т.і.

На практиці найчастіше використовується модель процесу організаційних змін, що включає в себе чотири стадії: заперечення, ухилення, виконання і підтримку.

1. **Заперечення.** Стадія заперечення починається з моменту подання даних на підтвердження необхідності змін в організації. Заперечення пропонованих змін може бути обумовлено наявністю в інших членів організації альтернативних програм змін або необхідністю інших змін, що диктується зовнішніми обставинами. На даній стадії основна робота полягає в обробці інформації та обговоренні її цінності, доречності чи своєчасності. Агент змін може належати до будь-якого рівня організації і зустріти опір як зверху, так і знизу. Агент змін може бути "генератором змін", "ключовим агентом змін" або "демонстратором" – в будь-якому випадку йому / їй буде потрібна підтримка "покровителів" або "прихильників" для додання змінам імпульсу. Для подальшого просування необхідно, щоб дані були надані зацікавленим особам та сприйняті ними як достовірні, релевантні і переконливі.

2. **Ухилення.** Стадія ухилення починається, коли під впливом накопичених свідчень здійснення змін починає сприйматися як дуже ймовірне. Релевантність даних не заперечується. Зрозуміло, що зміни в малих масштабах необхідні. Що заперечується, так це невідкладність змін. Можливі пошуки факторів, що спростовують терміновість змін. Якщо зміни диктуються зовнішнім оточенням, зусилля витрачаються на те, щоб призупинити зміни або з можливістю ухилитися від участі в них. Причини такої поведінки різноманітні. Серед них – розчарування, відсутність почуття власника, страх перед змінами. Опір змінам може бути наслідком суперництва між командами або групами.

У той же час на даній стадії зустрічаються і активні форми опору змінам. Супротивники змін знаходять різноманітні креативні способи, щоб не дати втягнути себе в процес змін. Вони можуть намагатися заплутати питання, відшукуючи слабкості в пропонованому підході до змін. Скажімо, може бути піднято більш серйозне питання, що вимагає першочергового рішення. Таким чином, супротивникам змін іноді вдається змінити курс дій. Існують і не

настільки явні форми опору змінам. Серед них підміна теми обговорення на нарадах. Наприклад, якщо намічена тема дискусії зміни робочого процесу а, замість неї обговорюються кадрові питання. Якщо намічена тема – персонал, починається дискусія про джерела фінансування бюджету або про кошторис витрат.

Підлеглі часто висловлюють свою згоду мовчанням, яке може бути невірно витлумачене абсолютно протилежним чином як незгода. Введений в оману менеджер, починає наполегливо роз'яснювати назрілу необхідність змін і добиватися залучення підлеглих до процесу змін. Нерідко це призводить до негативних результатів. Наприклад, менеджер може використати як доказ необхідності змін посилення на минулі невдачі окремих підлеглих. На даній стадії необхідно добитися того, щоб команда прийняла як необхідність змін, так і запропонований підхід. Це вкрай важливо для того, щоб команда почала сприймати програму змін як свою власну. Досягнення цієї мети може потребувати багато часу і зусиль, але їй винагорода суттєва – закріплене в команді почуття "власника" зміни.

3. Виконання. Ця стадія, перехід до якої відбувається швидко, іноді вражає стороннього спостерігача своїми контрастами. Вона починається після того, як опозиціонери висловилися, роздратування зникло, і всі, нарешті, погодилися (іноді мовчазно), що зміни варті того, щоб спробувати "зробити це". Відмінною особливістю цієї стадії є енергійна робота по реалізації змін. Часто одна конкретна зміна викликає "ланцюжок" взаємопов'язаних, "вторинних" змін. З'ясовується, наприклад, що потрібно ввести незначні зміни у процес складання бюджету, в структуру, систему найму тощо. Іншими словами, виявляється необхідність безлічі дрібних змін, щоб зробити можливими намічені великі зміни. Загальна для менеджерів тенденція на цій стадії – віддатися інерції: важка частина роботи з досягнення згоди і залучення виконана, і можна відійти убік і дозволити процесу розвиватися самостійно. Це небезпечно з двох причин:

- по-перше, якщо робота розподілена між командами та індивідуумами нерівномірно, це може зіпсувати стосунки і, в кінцевому рахунку, зруйнувати весь процес змін;
- по-друге, існує небезпека перевантаження процесу змін безліччю нових завдань понад намічених спочатку.

Отже, організація здатна і готова до зміни. Провідна роль переходить від "генераторів змін" до "виконавців змін". Одне із завдань останніх полягає у протидії тенденції до перевантаження. Необхідно визначити, що слід і що не


слід змінювати. Ця проблема згадується у працях Бекхарда і Харріса про управління переходом від справжнього до бажаного майбутнього. Розбіжності з цієї проблеми можуть привести організацію до стану розколу, аналогічного до того, що спостерігався на більш ранніх стадіях процесу змін.

Дана стадія може мати два результати. Один з них – руйнування, коли все розвалюється під власною вагою. Інший результат – концентрація енергії. Необхідно провести ретельний аналіз поля сил, виділити критичні елементи змін і точно визначити цілі. Дана стадія може затягнутися на роки. Організація може переходити до наступного етапу змін тільки після того, як послідовно пройде всі більш ранні етапи.

4. Підтримання. Дана стадія недостатньо вивчена, хоча є ключовою для будь-якого процесу зміни. На цій стадії енергія спрямовується на доведення до кінця програм і проєктів. Це стадія заморожування, на якій провідна роль належить "адаптерам змін". Дану стадію можна вважати успішно завершеною в тому випадку, коли нововведення в структурі і поведінці стають звичними.

Концепції «жорстких» і «м'яких» змін

Виділяють два полярних методи організаційного розвитку та змін, кожен з яких визначає відповідну стратегію змін. Авторами цих концепцій, названих відповідно «Теорія Е» і «Теорія О», є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майк Бір і Нітін Нохрія.



Майк Бір (*Michael Beer*) є професором ділового адміністрування *Cahners-Rabb*, професором в Гарвардській бізнес-школі, співзасновником та директором *TruePoint Partners*, консультативної компанії з менеджменту, яка працює з вищими керівниками компаній для розробки ефективних високопродуктивних та відповідальних організацій, Майк досліджував і широко написав про ефективність організації, організаційні зміни, високі зобов'язання, високопродуктивні організації, керівництво, а також управління людськими ресурсами.

Нітін Нохрія (*Nitin Nohria*) закінчив школу Св. Колумби в Нью-Делі, Індія, отримав ступінь доктора філософії. в управлінні від MIT Sloan School of Management. Його інтелектуальні інтереси зосереджені на людській мотивації, керівництві, корпоративній трансформації та підзвітності, а також стабільних економічних та людських результатах. Є співавтором 16 книг.

«Теорія Е» розглядає фінансові цілі і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. «Теорія О»

розглядає організацію як саморозвиваючу систему і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації.

Керівники, які сповідують «Теорію Е», використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу створенню структури і систем, тобто, має місце механістичний підхід. Керівники - прихильники «Теорії О» – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток співробітників, зміни корпоративної культури та здійснення змін знизу вгору. В табл. 4.4 окреслені характеристики цих теорій.

Таблиця 4.4

Співставна характеристика Теорії «Е» та Теорії «О»

Характеристики	Теорія «Е»	Теорія «О»
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	«Зверху вниз» (автократичне)	Винагородження активної участі людей, здійснюване за принципом «знизу вверх»
Об'єкт змін	Структура й системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Програмовані і плановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Мотивація у вигляді залучення, поєднання різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти аналізують проблеми і готують рішення	Залучають співробітників до процесу прийняття рішень

Охарактеризуємо детальніше ці теорії і порівняємо їх подібності та розбіжності у підходах до процесу управління змінами.

Лідери, які вибирають Теорію Е, управляють змінами зверху вниз. Зазвичай, вони не залучають менеджерів і службовців нижчого рівня до обговорення з постановки цілей і завдань.

Прихильники Теорії Е вважають, що лідерство зверху вниз є розумним підходом до управління змінами, коли фірма стикається з проблемами, здатними привести до краху. Вони використовують військову метафору, – "тільки генерали мають спільний погляд на полі бою". Лише президент компанії може прийняти правильне стратегічне рішення щодо змін, впровадження нових технологій і вдосконалення, тобто всіх ініціатив, необхідних для виживання в мінливості зовнішнього середовища. Ці ініціативи вимагають надто глибоких знань. Більше того, у багатьох ситуаціях у лідерів просто немає часу для прийняття альтернативних рішень.

Швидкість є істотним чинником, і лідер сам може швидше за все прийняти рішення, щоб інші його втілили в життя.

Лідери, які використовують Теорію Е, фокусуються в першу чергу на стратегіях, структурах і системах – «жорстких елементах» організації. Це ті елементи, які можуть бути легко змінені зверху вниз і здатні принести швидку фінансову віддачу. Теорія Е базується на точці зору, що основна боротьба за виживання фірми неможлива без всебічного плану, контрольованого зверху.

Провівши дослідження у General Electric і інших компаніях, Саманта Гошел і Крістофер Бартлетт прийшли до висновку, що генеральні директори, які орієнтувалися на економічні цілі при проведенні змін, робили це за чітким планом. Спершу вони описували портфель бізнесів компанії і все, що необхідно для виживання і процвітання компанії. Наступний крок змін – знайти шляхи інтеграції високопродуктивних підрозділів. С. Гошел і К. Бартлетт стверджують, що добре сплановані зміни скоріше дадуть результати, ніж спонтанні і несподівані зміни.

Використовуючи Теорію Е, керівництво компанії чекає від консультантів готових рішень і рекомендацій. Для досягнення швидких і рішучих поліпшень у фінансовому стані компанії часто наймають великі консультаційні фірми і платять їм багатомільйонні гонорари.

У 1990-і роки Теорія Е стала домінуючою моделлю організаційних змін у США. Потім вона стала проникати в управлінську практику в Європі. Одна з головних причин подібної популярності – отримання швидких і суттєвих результатів, спрямованих на поліпшення фінансового стану. Глобальна фінансова система робить зміни результатів корпорації швидкодоступними інвесторам, а інвестори – це ті фінансові інститути, яким менеджери повинні показувати хороші досягнення.

Мета змін відповідно до Теорії О – розвиток організаційних здібностей, особливо здібностей співробітників, для залучення їх у процес прийняття рішень щодо організаційних проблем. Метою є створення робочої системи, в якій співробітники стають емоційно прив'язаними до завдань розвитку компанії. Фокусуючись на ефективності та продуктивності, з якою люди працюють на кожному рівні, лідери таких організаційних змін віряють, що фірма поліпшить своє фінансове становище. Прихильники Теорії О, такі, як Пітер Сенджу, вважають, що акцент тільки на фінансовому стані компанії при проведенні організаційних змін є помилкою. Постановка економічних цілей на чільне місце може перешкодити менеджменту виявити фактори, які

є критичними для економічного здоров'я. П. Сенджу вважає, що для розвитку організаційних здібностей необхідно навчання співробітників та створення "організації, що навчається".

Однак, хоча прихильники Теорії О не ставлять в основу прибуток, вони вірять, що здорова "організація, яка навчається" – кращий шлях досягнення довгострокових інтересів власників. Прагнучи зберегти гармонію у взаєминах співробітників і менеджерів, прихильники Теорії О намагаються уникати радикальних змін і кадрових скорочень, які характерні при використанні Теорії Е.

Теорію О характеризує високий рівень залучення працівників та співробітництва. Співробітники залучені в ідентифікацію проблем та їх вирішення. Як стверджує Вайрон Бенніс, в основі теорії Про лежить припущення, що залучення є суттєвим моментом для створення партнерства, довіри та зобов'язань, які життєво необхідні при створенні довгострокових поліпшень.

Опора на цінності і поведінка – відмітна ознака всіх стратегічних змін, які відбуваються відповідно до Теорії О. Топ-менеджмент, зазвичай, проголошує набір цінностей або принципів, які складають корпоративну культуру і регламентують поведінку службовців.

Прихильники Теорії О стверджують, що акцент на структуру і системи, особливо нав'язаний згори, не призведе до фундаментальних змін. Винятками можуть бути "самонавязні" і "самоспроектвані" структури і системи на рівні підрозділів. Але корпоративні рішення про структуру і системах для локальних підрозділів мало враховують мовчазне знання службовців про проблеми на їх локальному рівні. Просте зміна структури і системи не змінює культуру. Культурні зміни вимагають від менеджменту емоційно залучати людей, щоб нові структура і системи не зустрічали опору.

У Теорії О не існує єдиної програми змін (наприклад, реінжинірингу бізнес-процесів). Дуже важко визначити єдиного лідера змін. Локальні лідери приймають відповідальність за зміни, і топ-менеджери мають менший вплив, ніж при використанні Теорії Е.

Теорія О зазвичай менше підкреслює роль фінансових стимулів, особливо індивідуальних. Фінансові стимули використовуються як додатковий механізм мотивації співробітників організації. Провідні механізми включають реорганізацію роботи і зміни в стилі управління. Прихильники Теорії О вважають, що гроші, звичайно, дуже важливі. Немає сумніву, що гроші рухають людьми, але велике значення має і емоційна залученість.

Якщо використовувати фінансові стимули як двигун змін, їх доведеться встановлювати на початку процесу змін. Правильна стратегія та потрібне поведінка часто відкриваються вже в процесі змін, тому дуже важко не помилитися на початку; стимули доводиться міняти, зміна вже проголошених матеріальних стимулів підриває довіру до влади.

Базуючись на цих аргументах, можна припустити, що краще використовувати заохочення (стимули) в процесі змін, підкріплюючи виникло поведінку, ніж використовувати стимули на ранніх стадіях, керуючи поведінкою людей.

У чистому вигляді Теорія О, заснована на м'яких методах проведення змін, менш поширена, ніж Теорія Е, заснована на жорстких методах, особливо в США. Фірми, які застосовують Теорію О, дуже часто мають сильні довгострокові психологічні контракти зі своїми службовцями. Можна сказати, що Теорія О більше відповідає філософії японських компаній. Вона дозволяє зберегти довіру і прихильність співробітників компанії, що, як правило, руйнується при використанні Теорії Е.

Майк Бір і Нігін Нохріа вважають, що саме комбінування жорстких і м'яких методів необхідно для досягнення максимального ефекту. Проте вони відзначають, що вміння комбінувати ці методи через глибоких суперечностей між теоріями, на яких вони засновані, залишаються справою найбільш талановитих і підготовлених лідерів. Невдала і непродумана комбінація жорсткого і м'якого може призвести до повного провалу, і краще використовувати жорсткий або м'який підхід у "чистому" вигляді, розуміючи недоліки і обмеження кожного з них.

Таким чином, концепції організаційного розвитку Теорія Е і Теорія О визначають відповідну стратегію змін і надають керівникам право вибору на використання того чи іншого методу.

А. Бандура описав способи змінити ставлення співробітників до передбачуваних змін:

1. Люди свідомо обирають певну точку зору.
2. Підставою для вибору служить інформація, що надходить ззовні.
3. Вибір ґрунтується на:
 - речах, які для них важливі;
 - думці, що склалася у них про свою здатність поводитися в певних ситуаціях;
 - думці про те, до яких наслідків приведе та або інша обрана ними манера поведінки.

Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цієї теорії полягає у наступних висновках:

- чим тісніший зв'язок між конкретною лінією поведінки й конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим більший бажаний результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, призводить до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти деяку нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку людей, потрібно, по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання) і, по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату.

Модель «восьми кроків змін» Дж. Коттера.

Найбільш близькою для нас є логіка, запропонована Джоном Коттером.



Джон П. Коттер (John P. Kotter) - професор кафедри лідерства імені Коносуке Мацусіта в Гарвардській школі бізнесу, де він працює з 1972 р після закінчення Массачусетського технологічного інституту і Гарварда. У 1980 році у віці тридцяти трьох років він став одним з наймолодших штатних викладачів Гарвардського університету. "Наш айсберг тане, або Як досягти результату в умовах змін" - «казка для дорослих», які не хочуть мінятися і визнавати свої помилки, це історія про зміни і про те, як з ними успішно справлятися.

Він досить чітко визначив основні етапи реалізації програми організаційних змін:

Етапи реалізації програми організаційних змін:

- 1) в організації створюється відчуття неминучості змін;
- 2) створюються групи людей, у яких є необхідні таланти для здійснення змін. Групи, що володіють достатньою владою, не тільки в сенсі формального положення в ієрархії, а в сенсі репутації, лідерських навичок, зв'язків усередині фірми. Ці групи починають працювати, причому, в якості команди, а не комітету;
- 3) потім ці групи, працюючи спільно один з одним, продумують суть і напрям змін, що відбуваються. Їх завдання полягає у тому, щоб визначити напрямок, у якому рухається організація. Вони формують чітке бачення мети

і поетапну стратегію, за допомогою якої фірма повинна прийти до її досягнення;

4) на четвертому етапі названі групи лідерів повідомляють розроблену ними стратегію і бачення сенсу відбуваються змін всім іншим співробітникам, і роблять ці зміни емоційно-привабливими, захоплюють всіх ідеєю змін. У результаті співробітники починають вірити у вибраний курс і розглядати стратегію змін як правильну;

5) на п'ятому етапі організація усуває ті бар'єри, які заважають людям реально здійснювати зміни. На шляху змін в організації може встати безліч перешкод: бюрократія, боси, і багато іншого. У разі успішних змін все це вдається подолати. Перешкоди усуваються, і організація може перейти до 6-го етапу: короткостроковим досягнень;

6) на етапі короткострокових досягнень лідери можуть продемонструвати співробітникам короткострокові, але безперечні досягнення, досягнуті за досить короткий період часу. Коли ці досягнення відбуваються знову і знову, зростає енергія, скептики відстають убік свій скептицизм, а циніки опиняються в ізоляції;

7) на цьому етапі досягнутий рівень довіри використовується для того, щоб розчистити дорогу руху в обраному напрямку, і безперервно виробляти одну за одною хвилі перемін;

8) нарешті, організація вже оперує абсолютно по-новому, ставши набагато більш продуктивною та інноваційною. Нові звички стають частиною організаційної культури, і після цього закріплюються, так що можна не боятися повернення всіх процесів до попереднього стану.

Перетворення організації - дуже складний процес, навряд чи сліпе слідування моделі Дж. Коттера у всіх випадках гарантує успіх змін. Однак, детально описаний докладний алгоритм дій полегшить завдання перетворень.

"Встати на шлях повного оновлення не так страшно, як прийнято вважати, - це набагато страшніше", - Морт Майерсон, (Petrol Systems).

Розроблена у 2001 році **Дж. Хіатом** модель **ADKAR** полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто, успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження та змінами співробітників. Її первісне призначення не управління процесом змін в організації, а використання в якості засобу навчання співробітників, які беруть участь у змінах.



Джеф Хіатт (Jeffrey M. Hiatt) є засновником та головним редактором Центру вивчення управління змінами, автором книг "Ідеальна зміна" та "Посібник із виживання працівників"; провів дослідницькі проекти з більш, ніж 2600 компаніями з управління змінами та дизайну бізнес-процесів. Він проводить тренінги з менеджменту змін та тренерів бізнес-лідерів у всьому світі.

ADKAR — це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

1. Усвідомлення необхідності змін.
2. Бажання і готовність до змін.
3. Знання, яким чином змінюватися.
4. Здатність впроваджувати зміни.
5. Забезпечення підтримки змін.

Згідно з приведеною моделлю зміни реалізуються за двома аспектами: аспект бізнесу та людський аспект. Зміни приносять успіх тільки тоді, коли здійснюються і в тому, і в іншому аспекті. Найбільша перевага складається з того, що знаючи описану закономірність, нескладно допомогти зазнаючому змін співробітнику, оцінивши на якому з п'яти описаних етапів він знаходиться.

На відміну від моделі ADKAR, в додаток до поведінкових елементів, модель **EASIER** має ще й елементи, пов'язані з питаннями системи та процесів. Дана модель може застосовуватись для аналізу стратегії та складається з шести елементів взаємопов'язаних один з одним. Дана модель складається з шести елементів, жоден з яких не можна ігнорувати. Згідно з цією моделлю процес впровадження повинно бути заплановано заздалегідь. Сутність створення бачення — це визначення, яким чином та для чого необхідно впроваджувати зміни. При реалізації даного елемента моделі важливою умовою є формування зрозумілого бачення, який буде мати вигляд ця частина організації після впровадження змін.

Провідна роль елемента активації полягає у тому, щоб викликати прихильність учасників процесу новому баченню таким чином, щоб воно отримало широке визнання. Підтримка включає в себе емоційну, моральну та підтримку з точки зору необхідних ресурсів. Під впровадженням мається на увазі процедура поділу процесу впровадження змін на велику кількість окремих дій, які необхідно вжити для реалізації цих змін. Елемент забезпечення включає в себе спостереження та контроль. Останнім кроком

цього процесу є необхідність визнання провідної ролі тих, хто допомагає успішному впровадженню змін.

Таблиця 4.5

Узагальнення існуючих моделей управління змінами на підприємствах

Підхід	Моделі управління змінами	Кількість етапів / елементів	Сутність моделі
Процесний	Модель К. Левіна	3	Три стадії змін: «розморожування», «рух», «заморожування»
	Модель силового поля	2	Зміни розглядаються як баланс динамічних сил. Перебуваючи в стані покою система має набір сил, що тиснуть на певну характеристику з протилежним знаком: одні бажають змінити характеристику, інші чинять опір змінам
	Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга	8	Необхідно заздалегідь чітко визначити бажані результати і дії по їх досягненню (план), далі треба контролювати реалізацію плану по контрольних точках і «підтягувати» відставання
	Модель Дж. Коттера	8	Восьмирівнева модель містить у собі рекомендації щодо розуміння та управління змінами, згідно якої зміна передбачає створення нової системи, яка в свою чергу завжди потребує присутності лідера. Зміна ніколи не подолає і першого рівня, якщо з лав вищого менеджменту не висуваються і вчасно не приймають на себе керівництво реальні лідери
Адаптивний	Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	10	Базується на принципах проектного управління при реалізації змін. Поява у керівництва відчуття невпевненості зумовлює необхідність зміни. Діяти на випередження, коли поточний стан справ в організації порівнюється з бажаним ідеалом, і визначаються ті сфери, які вимагають змін
	Модель У. Бріджеса	3	Управління переходом. Закінчення, нейтральна зона, початок діє при неминучих змінах, наприклад, скорочення штатів, злиття або поглинання. Від неї менше користі при тих введених змінах, де не визначено їх чітке закінчення і початок
Ситуаційний	Модель К. Карнала	3	Грамотне управління змінами залежить від ефективного управління переходом, організаційною культурою, організаційної політики. Заснована на важливості ролі менеджера у змінах, що відбуваються, а не на самому процесі
	«Крива змін» Дж. Д. Дак	5	Зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим. Процес змін включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій - динамічних фаз

	Модель І. Адізеса	3	Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, вирішені проблеми викликають нові зміни
Поведінковий	Модель ADKAR	5	Включає планування управління змінами, діагностику недоліків і промахів у реалізації управління змінами, і їх подальшу корекцію. Зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Успіх змін стає можливим, якщо одночасно керувати проектом впровадження та змінами співробітників
	Модель Е. Кемерона і М. Гріна	7	Модель являє собою нескінченний цикл, а не лінійну прогресію. Всі етапи мають однакову важливість
Контекстний	Модель Р. Дж. Баллока і Д. Баттена	4	Зміна розглядається як технічна проблема. Дослідження — планування — дія — інтеграція. Проектне управління тут спрощує задачу, дозволяючи ізолювати частину організаційного механізму для необхідних змін у вигляді обов'язкового проекту розвитку
	Модель EASIER	6	Кожен індивід має право голосу і може впливати на кінцевий результат. Процес впровадження повинен бути заплановано заздалегідь. Передбачає постійну перевірку стратегії змін на відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу
Системний	Модель П. Сенге	3	Починайте з малого, поступово «набирайте обороти», не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем. Передбачає три стадії: введення, підтримка, переробка та нове осмислення. може бути успішно застосована при довготривалих змінах. Акцент тільки на фінансовому стані підприємства є помилкою при впровадженні змін, оскільки це може перешкоджати виявленню факторів, впливаючих на здоров'я організації. Для розвитку організаційних здібностей також необхідно навчання співробітників

Аналіз змісту розглянутих моделей показує, що їх автори головним завданням і проблемою організаційних змін вважають подолання психологічних та емоційних бар'єрів персоналу, що ускладнюють прийняття ними нових стереотипів поведінки та змісту бізнес-процесів. Пропоновані в моделях організаційні заходи мають на меті **залучення** співробітників у процес перетворень за допомогою "*м'яких*" методів.

Концепція еквіфінальних змін

Еквіфінальність – це здатність складних систем, що розвиваються, досягати однакового кінцевого стійкого стану при різних стартових умовах і різними шляхами. Стосовно до організаційних змін ця концепція означає, що

заключний стан змін, що припускає зростання ефективності організації (або реалізацію інших цілей змін), може бути досягнуто шляхом використання різноманітних методів, що розрізняються траєкторією змін (рис. 4.1).

Припустимо, що в результаті змін необхідно здійснити перехід зі стану $S_1, [T_1; E_1]$ в $S_2, [T_2; E_2]$ за певний час $(T_2 - T_1)$, де E - релевантний для ситуації показник ефективності роботи фірми (наприклад, прибуток або обсяг продаж). У рідкісних випадках ця задача може бути вирішена лінійним переходом в бажаний стан (по відрізку S_1S_2). Швидше за все, буде спостерігатися більш складна траєкторія руху, наприклад (I) або (II), хоча не виключається і ситуація (III), що означає, що зміни зазнали повного провалу.

Таким чином, необхідно враховувати, що, коли проєктувальники створюють плани організаційних змін, у них завжди є можливість вибору варіантів, причому кожен з варіантів в кінцевому підсумку призведе до запланованого стану змін (за винятком помилкових за типом III).

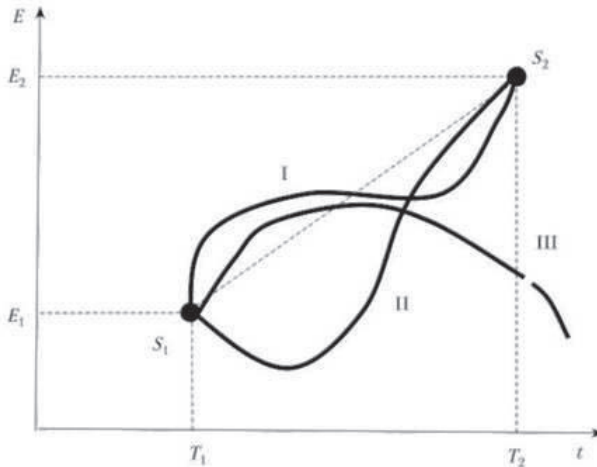


Рис. 4.1. Еквіфінальність як можливість різних траєкторій змін

Незважаючи на увагу до концепції еквіфінальних змін, її все ще дуже обережно використовують в організаціях. Останнім часом з'явилася необхідність подальшого вивчення еквіфінальних конструкцій. У наукових статтях щодо системного підходу до організаційних змін наголошується, що еквіфінальність - це велике поле для дослідження.

Деякі вчені підтвердили цю думку у своїй практичній роботі. Так, американські дослідники **Д. Галуніч** і **К. Айзенхардт** представили звіт про вивчення системи компенсацій у спеціалізованих магазинах роздрібною продажу.



***Кетлін Айзенхардт** - дослідник зі Стенфордського університету об'єктом вивчення якого були групи / команди топ-менеджерів 18 великих технологічних компаній Силіконової долини (з огляду на делікатність теми, у висновках дослідження вони фігурують під вигаданими назвами). Так, згідно зі спостереженнями автора, тільки у випадку чотирьох компаній можна було вести мову про конструктивний перебіг конфліктів.*

Вони показали, що різні системи винагороди однаково ефективні, незважаючи на те, що цей висновок суперечив прогнозам теорії мотивації. Інший американський дослідник К. Мрій протестував вплив різних непередбачених ситуацій на продуктивність праці робітників. Отримані ним результати підтвердили прогноз, що ті робітники, які стикаються з послідовним набиранням завдань, справляються з роботою краще, ніж ті, що стикаються з суперечливими ситуаціями, які вимагають від робочого самостійного вибору засобів досягнення мети (інструментів, методів виконання роботи тощо).

Менеджеру, який планує зміни, необхідно мати на увазі, що в тому випадку, коли організація повинна виконувати безліч функціонально суперечливих завдань при обмеженому виборі варіантів, використовуваних для їх виконання структур, спроба зосередитися на одній функції неминуче означає нехтування інших. Так, наприклад, відділи організації можуть опинитися під впливом двох суперечливих факторів – невизначеності завдання і горизонтальної залежності (взаємин з аналогічними відділами). Відділи, які знаходяться в умовах низької невизначеності завдання і високої горизонтальної залежності від інших відділів, підрозділів одного з ними рівня, стикаються з протиріччям: низька невизначеність задачі передбачає в якості оптимальної механістичну структуру для її виконання, пристосовану для вирішення рутинних проблем, тоді як висока горизонтальна взаємозалежність передбачає органічну (матричну, мережеву, проектну) структуру, що забезпечує ефективну підтримку зовнішніх взаємин.

При проектуванні змін, як правило, не можна одночасно виконувати обидві ці вимоги, тому ефективність проекту знижується. У такій ситуації виникне еквіфінальність. Відділи сприймуть одну з функцій у якості

основної, і ефективність виконання підвищиться на шкоду іншим. Наведемо приклад: в одній великій компанії, що займається виробництвом і продажем цементу, в результаті реструктуризації об'єднали два відділи – відділ прийому замовлень і відділ обробки замовлень та відвантаження продукції. У результаті продуктивність праці такого об'єданого відділу знизилася, і суттєво зросла кількість скарг клієнтів. Причиною цього стала поява у нового укрупненого відділу декількох функцій. У результаті довелося повернутися до початкової структури.

Припустимо ситуацію, коли вимога до організації характеризується одним домінуючим функціональним фактором. У цьому випадку вибір структури не обмежений: є ряд альтернативних структур, що задовольняють даній вимозі. У такій ситуації менеджери, ймовірно, будуть активно шукати можливі альтернативи серед варіантів структур, які підходили б до функції, з якою їм доводиться мати справу. Менеджери шукають альтернативи з багатьох причин. Наприклад, через якийсь час використання одного з варіантів структури може бути ускладнене, і менеджер повинен шукати йому заміну для того, щоб досягти того ж функціонального ефекту. Або у менеджерів можуть бути особисті переваги серед структур, засновані на їх минулому досвіді.

Для пояснення проблеми уявімо, що через організацію проходить якийсь потік інформації, яку вона повинна якимось чином переробляти, щоб вижити. У цьому випадку маються щонайменше дві альтернативи. Організація може поліпшити свої можливості з переробки інформації шляхом:

- а) розробки вертикальних інформаційних систем;
- б) розвитку горизонтальних зв'язків.

У першому випадку організація прикладає зусилля до створення інформаційних систем, ефективно передавальних відомості про проблеми наверх. Тоді можливості переробки інформації збільшуються за рахунок збільшення числа приймаючих рішення осіб. У другому випадку організація може сконцентруватися на формуванні горизонтальних зв'язків між відділами. Тоді можливості переробки інформації збільшуються за рахунок делегування прийняття рішення на нижчі рівні організації. Враховуючи необхідну кількість переробки інформації, організація вільна вибирати будь-яку структуру з однаковою ефективністю і витратами. Навряд чи організація буде задіяти обидві структури одночасно - через удваивання витрат і початкової несумісності двох проектів. Вибір підходу визначається не функціональними вимогами, а уподобаннями менеджера (якщо він має досвід

роботи з системою управлінської інформації або горизонтальними зв'язками). Головне те, що обидві структури функціонально рівноцінні (хоча, може бути, виключають один одного) і високопродуктивні.

Таким чином, стає зрозуміло, що еквіфінальних виникає тоді, коли є єдине або домінуюче вимога до організації в плані виконання нею своїх функцій і свобода у виборі структури. Зокрема, буде вірним твердження, що зростання продуктивності можна досягти, використовуючи різні структури, якщо вони функціонально рівноцінні.

Принцип еквіфінальних виконує важливу методологічну функцію, що забезпечує правильне розуміння співвідношення зусиль для досягнення цілей і методів їх досягнення: одна і та ж мета (зниження витрат па одиницю продукції) може бути досягнута різними засобами (наприклад, через підвищення інтенсивності праці або заміни технології на більш досконалу). З цього принципу випливає, що успішність управління досягається при різних комбінаціях структурних та функціональних елементів управління, і, отже, не існує абсолютних, універсальних і не змінних в часі критеріїв ефективного управління організації.


У цілому ж можна відзначити, що практичне значення концепції еквіфінальних полягає в тому, що вона дозволяє менеджерам, проектуючим зміни, передбачити, для яких проектів є велика кількість варіантів реалізації, а для яких - ні. Такий підхід дозволяє економити ресурси, зусилля і час при проведенні змін.

Інкременталізм

Концепція *інкременталізму* широко застосовується в умовах, коли високий рівень невизначеності завдання змін не дозволяє отримати чіткі та однозначні відповіді щодо повної послідовності кроків змін, що ведуть до наміченої мети. Суть методу досить проста: при проведенні змін, особливо на початкових етапах, коли цілі зміни розмиті або постійно уточнюються і переформулюються в міру надходження нової інформації, керівники приймають рішення, які, нехай і малими кроками, просувають організацію до мети змін. При цьому у разі виникнення перешкод для просування до мети зміни керівники завжди готові скоригувати, змінити курс руху, щоб обійти перешкоду, постійно маючи в якості орієнтира напрямок на кінцеву мету змін. На рис. 4.2 ця ідея представлена графічно – зазначено загальний напрямок змін і збігається з ним у першому наближенні реальна траєкторія руху організації до мети. Тут організація подібна кораблю, який рухається в

протоці серед скель, островів і мілін, постійно маневруючи, але в той же час стежачи за тим, щоб результат всіх маневрів наближав до виходу з протоки.

Сукупність таких часткових рішень, що просувають організацію в потрібному напрямку, засновник інкременталізму, американський дослідник **Ч. Ліндблом**, назвав *стратегією роздільних збільшень*, тобто, абсолютно незалежних у причинному відношенні один від одного збільшень пройденого до мети шляху.



Ліндблом, Чарльз Едвард (1917), Lindblom, Charles Edward - в процесі розвитку своїх ідей для наочного уявлення відмінностей між двома процесами прийняття рішень використовував образ дерева. Так, процеси першого типу він пов'язував з уявленням про "коріння" дерева і називав їх раціональною всебічною методологією, а процеси другого типу асоціювалися у нього з поданням про "гілки" дерева і називалися методологією послідовних обмежувальних порівнянь. При використанні методології першого типу особа, якій необхідно приймати рішення, завжди починає цей процес з основ або "коріння" проблеми. Минулий досвід використовується індивідом тільки в тій мірі, в якій він вкладається в рамки певної теорії. При використанні методології другого типу особа, яка приймає рішення, постійно, крок за кроком, просувається вперед від вихідної ситуації на малу величину (інкремент). Саме цей тип процесів в своїй роботі 1959 Ч. Ліндблом назвав "наукою доведення справи до кінця".

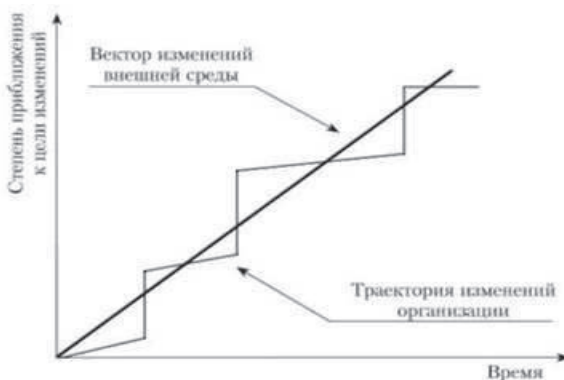


Рис. 4.2. Графічна інтерпретація інкрементального розвитку (за Ч. Ліндблом)

На перший погляд, стратегія роздільних збільшень виглядає консервативно, в тому сенсі, що вона уникає різких змін, які супроводжуються, як правило, високим ризиком повного або часткового провалу. Вона припускає невеликі зміни, які можуть бути абсолютно незалежні від колишніх рішень і подій, не мають далекосяжних наслідків і, отже, пов'язаних з низькими ризиками невдач. Проте Ч. Ліндблом вказує, що раціональніше проводити зміни якнайшвидше за рахунок частих малих кроків, ніж використовувати менш часті, але більш масштабні кроки. Образно кажучи, "сходинки" (рис. 4.2) повинні бути маленькими.

Критики інкременталізму, зазвичай, відзначають припущення раціонального підходу до прийняття рішень щодо змін, що, власне, не заперечує Ч. Ліндблом. Це означає, що рішення про те, які зробити кроки, приймаються найчастіше на основі інтуїції, минулого досвіду, "освянення", а не на основі раціонального розрахунку і "вбудовування" роздільних збільшень в загальну картину стратегії змін. Іншими словами, керівник змін не знає, яке рішення він прийме через годину, завтра або післязавтра. Щодо цих перспектив можна сказати з певністю лише одне: що вони будуть роздільними приростами.

Література: 2, 4, 6, 7, 8, 12, 16, 17, 18, 25, 30, 32, 35

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність організаційних змін.
2. Проведіть класифікацію організаційних змін.
3. Опишіть принципи підходів до змін в організаціях з використанням організаційних метафор.
4. Охарактеризуйте підходи до змін та розроблені на їх основі моделі змін.

Завдання для СРС:

1. Навчальна модель змін Prosci.
2. Модель кривої змін Дж. Дака.
3. Модель «Трикутник змін».
4. Основні види організаційних змін.

ТЕМА 5. РОЛЬ КЕРІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

1. Керівник і лідер.
2. Стили управління змінами.
3. Емоційна компетенція керівника.
4. Поетапне керівництво організацією і собою під час змін.

5.1. Керівник і лідер

Для ефективного управління організаційними змінами важливе значення має авторитет керівника. Це – загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Загально поширеним є вислів, що **менеджер робить речі правильно, а лідер — робить правильні речі**, тож недостатньо вміти щось робити гарно, треба робити те, що є важливим, доречним, потрібним, те, у що людина вірить. За словами Стівена Кові, якщо менеджмент — це вправність у підйомі по драбині, то для лідерства важливо, на яку стіну спирається ця драбина; лідерство визначає, що ця драбина стоїть у правильному місці.

Керівник, що має авторитет, одночасно є лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер – це людина, здатна справляти вплив на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високо розвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

Лідерство передбачає **спрямованість до бажаного майбутнього** — втілення бачення, формування готовності до змін та веденні цих змін, відкритість до нових ідей. Лідерство ґрунтується на **ідеалах творчості, проактивності та стратегічного мислення**.

Ключовим для лідера є спроможність сформулювати **бачення** — уявну, позитивну (оптимістичну), чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, яка відповідає на запитання: чого ми хочемо досягнути, куди ми рухаємося, чого ми прагнемо, що зміниться і що та чому залишиться без змін. Лідер має «заряджати» та «заражати» жагою до бачення інших, аби разом втілити його у життя – рис. 5.1.

Від		До
Орієнтація на короткострокову перспективу	→	Довгострокове, стратегічне мислення
Збереження існуючого стану	→	Управління змінами
Реагування, дії по шаблону у жорстких рамках, низький рівень інновацій	→	Творчість, проактивний підхід, гнучкість, відкритість новим ідеям, високий рівень інновацій
Впровадження рішень	→	Розвиток бачення, розробка політики
Аналізувати, оцінювати та вирішувати	→	Надихати, мотивувати, залучати

Рис. 5.1. Менеджмент та лідерство. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні: короткострокове реагування vs інноваційні зміни

Фахівці наголошують і на інших характеристиках, які демонструють зміну ціннісних орієнтацій та управлінських установок, таких, як перехід від обережної гри до ризику, від стримування та регламентування — до більш вільних дій, осмислення і готовності до викликів.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим; врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника з управління організаційними змінами залежить від таких факторів як: особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління і бажання здійснювати організаційні зміни.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей.

Такими якостями є:

- **здатність приваблювати** до себе людей завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;
- **чесність**, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;
- **справедливість, доброзичливість і повага** у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- **знання людської психології** та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- **емпатії (співпереживання)** – вміння поставити себе на місце іншого, виникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- **толерантність** – вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- **рішучість**, наполегливість, здатність до вольових дій;
- **вміння мислити** проблемно і перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;
- **високий рівень емоційно-вольової сфери**, психологічна стійкість і врівноваженість;
- **вміння впливати на людей**, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Як підкреслював Дж. Коттер, менеджмент передбачає управління на основі стабільності та заради підтримки статус-кво шляхом реалізації класичних функцій менеджменту: планування, організація, контроль, оцінювання тощо. Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання визначених кроків, процедур, правил. Натомість лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу для змін шляхом генерування бачення, створення команд (коаліцій, партнерств), спроможних втілювати в життя це бачення – рис. 5.2.

Дихотомія менеджменту та лідерства не повинна абсолютизуватися.

І хоча дотримання нових цінностей є визначальним, однак ніхто не заперечує, що в організаціях важливо виконувати і функції менеджменту, але при цьому суттєво, аби все не зупинилося на цьому, оскільки без лідерства – бракує відданості, правильного напрямку дій, поступу до успішного майбутнього.

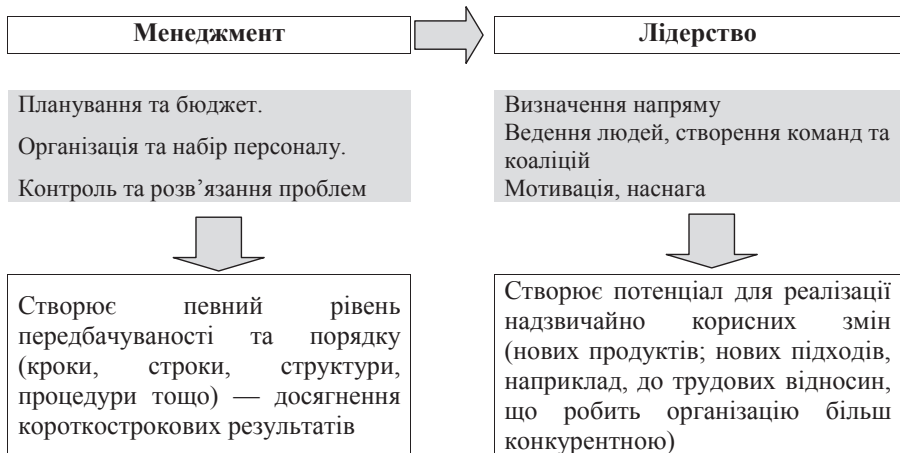


Рис. 5.2. Функціональність менеджменту та позафункціональність лідерства

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його впливи обґрунтовані, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання.

Навіювання (сугестія) – особливий вид цілеспрямованого, не аргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

На відміну від навіювання переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування у них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доводів з метою формування у підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним задачам і потребам діяльності.

Основними способами переконання є інформування, роз'яснення і аргументація, в результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися у психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

5.2. Стилі управління змінами

Особливу роль в управлінні процесом змін відіграє особистість керівника та стиль його керівництва.

У практиці управління існують три стилі керівництва:

1) авторитарний чи директивний. Характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники отримують лише мінімум інформації. Керівник відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на обговорення. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавленість не заохочується. Інтереси справи для керівника вищі за інтереси людей;

2) демократичний або колегіальний. Характеризується прагненням керівника до спільного вироблення рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Заохочується висловлювання власної думки. Керівник прагне використовувати рефлексивні методи управління (переконання, обговорення, аргументація), а при здійсненні контролю особливу увагу звертає на результат. У співробітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей організації;

3) ліберальний. Характеризується безініціативністю, невтручанням у процес робіт. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені у майбутньому свого службового становища, не принципові, не вимогливі до підлеглих, не люблять контролювати їх роботу.

Ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, проте в управлінні організаційними змінами прийнятнішим є демократичний стиль.

Дії керівника також диференційовані залежно від «організаційних метафор»:

- Згідно механістичного підходу, керівник перебуває на верхівці організації, встановлює цілі і стежить за їх досягненням.

- Згідно «політичної системи», керівник повинен стати важливою фігурою впливової коаліції, яка приваблює прихильників, поширюючи переконливий і привабливий образ, а також шляхом переговорів і торгів.

- В «організмі» головний обов'язок керівника – навчати, наставляти і консультувати.

- У «потоці і трансформації» керівник допомагає появі змін.

Систему стилів керівництва в умовах змін розробив Гоулман. В цій

системі виділено шість стилів керівництва для будь-якої стадії змін, які повинні використовуватися в залежності від ситуації.



Деніел Гоулман (англ. *Daniel Goleman*, нар. 7.03.1946) - американський письменник, психолог, науковий журналіст. Протягом дванадцяти років писав статті для *The New York Times*, спеціалізуючись на психології і науках про мозок. Написав понад 10 книг з психології, освіти, науки і лідерства. Отримав світове визнання після виходу книги «Емоційний інтелект», яка протрималася в списку бестселерів «Нью-Йорк таймс» понад півтора року. Гоулман стверджує: «діапазон того, що ми мислимо і робимо, обмежений тим, чого ми не помічаємо. І, так як ми не помічаємо того, що нам необхідно, ми мало що можемо зробити, щоб щось змінити».

Американський психолог Даніель Гоулман, дослідивши різні складові емоційного інтелекту, дійшов висновку, що управлінці в різних галузях діяльності застосовують на практиці 6 стилів лідерства – табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Стилі управління змінами

Стиль	Визначення	Коли використовувати	Недоліки підходу
Навчання	Керівник заохочує і підтримує співробітників на шляху до чогось нового. Розвиває їх вміння	Коли є прогалина у знаннях	не підходить, якщо менеджер поганий наставник, або мотивація співробітника на низькому рівні
Задавання тону	Керівник підвищує планку і чекає від співробітників трохи більшого. Прискорює темп	Коли члени команди демонструють високу мотивацію та компетенцію	Виснажує сили при надмірному вживанні. Не підходить, якщо члени команди не мають досвіду
Демократія	Керівник цікавиться думкою команди і враховує її	Коли члени команди можуть внести свій вклад у досягнення мети	Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду
Залучення	Керівник встановлює зі співробітниками добрі відносини, застосовуючи позитивний зворотній зв'язок	При розриві зв'язків	Неефективний, якщо використовується сам по собі
Авторитаризм	Керівник вмовляє співробітників та залучає їх привабливим образом майбутнього	При поступових змінах. Менеджер проявляє ентузіазм і користується довірою	Має негативний ефект, якщо менеджер не користується довірою
Примушування	Керівник вказує співробітникам, коли і що робити	Під час кризи	Заохочує залежність. Люди перестають думати

5.3. Емоційна компетенція керівника

Набір емоційних компетенцій складено Гоулманом в 1998 році на основі досліджень емоційного інтелекту та розгляду 181 моделі навичок менеджерів в 121 організації по всьому світу. Подібне дослідження проводила компанія «Хей / Мак-Бер», вивчивши дані 40 корпорацій, і встановила, що емоційна компетенція в два рази важливіша, ніж майстерність чи інтелект.

У набір емоційних компетенцій включено:

1. Самоаналіз – знання своїх внутрішніх станів, переваг, ресурсів й інтуїції:

- емоційний самоаналіз: визнання своїх емоцій і їх наслідків;
- адекватна самооцінка: знання своїх сильних сторін та обмежень;
- впевненість у собі: стійке відчуття самодостатності і переконаність у своїх здібностях.

2. Самоврядування – управління внутрішніми станами, імпульсами і ресурсами:

- самоконтроль: стримування руйнівних емоцій і почуттів;
- надійність: підтримка встановлення на чесність і єдність;
- свідомість: відповідальність за власні вчинки;
- пристосованість: гнучкість при змінах;
- орієнтація на досягнення: прагнення до досконалості;
- ініціативність: готовність діяти за обставинами.

3. Соціальна свідомість – усвідомлення почуттів і потреб оточуючих:

- емпатія: співчуття і активний інтерес до проблем людей;
- організаційна свідомість: відчуття емоційного настрою групи і владних відносин;
- орієнтація на послуги: передбачення, визнання і задоволення потреб клієнта.

4. Соціальні навички – уміння викликати у людини бажану реакцію:

- Розвиток здібностей інших людей: уловлювання потреб у вдосконаленні та підтримка здібностей.
- Керівництво: натхнення і напрямок окремих людей і груп.
- Вплив: володіння ефективними способами переконання.
- Спілкування: відкрите вислуховування і трансляція правильних думок.
- Каталізатор зміни: запровадження змін або управління ними.
- Управління конфліктами: ведення переговорів та усунення розбіжностей.

- Створення зв'язків: формування дієвих відносин.
- Робота в команді та співробітництво: співпраця у вирішенні завдання.

Організація групових занять, яка має спільні цілі.

5.4. Поетапне керівництво організацією і собою під час змін

Камерон і Грін склали важливу таблицю для керівництва змінами. Вона показує, наскільки гнучким повинен бути лідер в управлінні організацією і собою під час проведення змін.

Таблиця 5.2

Гнучке керівництво організацією і собою під час змін

Етап змін	Зовнішнє керівництво – видимі дії керівників	Внутрішнє керівництво – що відбувається у внутрішньому світі керівника
1. Створення необхідності змін. Керівник висвітлює проблемну сферу під час дискусії	Вплив, розуміння, дослідження, подання, вміння слухати	Управління емоціями, підтримка єдності, мужність, терпіння, свідомість, оцінка власного запасу енергії
2. Створення команди змін. Керівник згуртовує потрібних людей і надає імпульс командній роботі	Проведення зборів, пов'язування програм, полегшення дискусій, побудова відносин, створення команд, конструювання політики перетворень	Соціальна й організаційна свідомість, самоаналіз, управління емоціями, пристосованість, ініціативність, створення цілі для її досягнення, підтримка запасу енергії, незважаючи на невдачі
3. Створення образу і цінностей. Керівник працює з групою над відтворенням картини успіху	Пропозиція ідей, «мозковий штурм», захоочення різних думок і творчого підходу, конструктивна стимуляція членів групи, роздуми про майбутнє, полегшення угод	Стратегічне мислення, виділення часу на обдумування, соціальна свідомість, створення цілі для її досягнення, управління емоціями
4. Завантаження та залучення. Керівник відіграє свою роль у спілкуванні, надаючи йому сенс, чітко позначає тимчасові рамки і роль кожного співробітника	Переконання і залучення, надихаючі уявлення, вміння слухати, позитив, творчий підхід до спілкування	Терпіння, аналіз свого виступу перед різними аудиторіями, управління емоціями з урахуванням опору людей, соціальна свідомість, пристосованість, емпатія
5. Виділення повноважень співробітникам. Керівник призначає завдання тим, хто брав участь у створенні нового образу	Чітка постановка мети, хороший розподіл обов'язків, відсутність дріб'язкової опіки та хаотичного розподілу обов'язків, навчання	Єдність, довіра, терпіння, створення цілі для її досягнення, сталість, емпатія

6. Повідомлення про поліпшення і заповнення енергії. Керівник зацікавлений у процесі. Тут потрібна здатність управляти різними проектами	Бездоганне виконання ролі спонсора, відповідність слів до діла, винагорода і поділ успіху, створення нових ідей	Сталість мети, організаційна та соціальна свідомість, емпатія, управління емоціями, створення цілі для її досягнення
7. Консолідація. Керівник заохочує людей критично оцінювати своє становище і роздумувати над досягнутим	Об'єктивний огляд результатів, святкування успіху, позитивні відгуки про команду ще до переходу до наступного питання	Соціальна свідомість, емпатія, створення цілі для її досягнення, виділення часу на роздуми, сталість мети

Р. Кантер підкреслює важливість впровадження інновацій, досягнення організаційної гнучкості та реактивності, попереджає, що корпораціям необхідно відмовитися від жорсткої структури і навчитися краще адаптуватися до змін, що відбуваються.



Розабет Мосс Кантер (нар.1943) – широко відома американська вчена, консультант і автор книг з менеджменту. В її працях основна увага приділяється соціології організації, підкреслюються необхідність їх адаптації до змін, що відбуваються, і важлива роль людей у їх здійсненні. Автор 11 книжок і понад 150 статей, присвячених проблемам менеджменту корпорацій. Завдяки двом своїм основним працям “Майстри змін” (1983) і “Коли гіганти вчать танцювати” (1989) стала одним із найбільш поважних наукових фахівців і авторів книг з проблем менеджменту у США.

Вона розглядає цю проблему виключно із соціологічної точки зору. Вірить у те, що ключовими чинниками створення умов для успішного застосування інновацій є організаційний клімат і комунікації, а основною проблемою – недостатній обмін інформацією. Працівники відчувають обмеженість повноважень і свою ізольованість від прийняття управлінських рішень вищим менеджментом; у відповідь на такий порядок вони прагнуть до службового просування заради досягнення влади або переходять у стан байдужості й відповідно працюють дедалі гірше. Менеджери середньої ланки опиняються у складному становищі виконавців рішень, прийнятих на вищому рівні керівництва. Результатом є бюрократія організації та втрата стимулів до ефективної праці. Рішення, яке пропонує Р.Кантер, полягає у руйнуванні внутрішніх бар'єрів і створенні в організації атмосфери, в якій керівники мали б можливості для здійснення офіційних і неформальних комунікацій з працівниками. Вона підкреслює важливість питань участі,

співробітництва і командної роботи. Одна із основних тем праць Р.Кантер – необхідність кооперування працівників у межах корпорації, співробітництва між корпораціями та кооперування корпорацій і держави.

Р.Кантер розробила так звані «*постпідприємницькі*» *принципи управління в корпораціях*:

- 1) мінімізація кількості цілей і максимізація варіантів вибору дій;
- 2) збереження постійних витрат на низькому рівні й за можливості найчастіше застосування ситуаційних засобів досягнення корпоративних цілей;
- 3) знаходження способів впливу за рахунок поєднання прямої дії та взаємних зусиль;
- 4) забезпечення управління за рахунок доступу і залучення до процесу прийняття рішень, а не повного контролю чи прав володіння;
- 5) стимулювання “перемішування”;
- 6) підтримка динаміки процесів; заохочення перегрупування співробітників, зміни їхніх функцій і продукції, щ виробляється, для створення нових поєднань і комбінацій;
- 7) позитивне ставлення до змін.

Вона пропонує **три стратегії гнучкої організації**, яка швидко реагує на зміни, що відбуваються:

- 1) розвиток синергізму за одночасного підсилення внутрішньої кооперації та інтегрованості організації;
- 2) створення союзів з іншими організаціями;
- 3) розроблення “нових напрямів”, створення нових ділових можливостей для організації у майбутньому.

Р.Кантер вважає, що вирішальне значення для успіху процесу змін має людський фактор, який відіграватиме вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності організації.

Література: 3, 4, 7, 13, 20, 23, 26, 27, 35

Питання для самоконтролю:

1. Менеджмент та лідерство.
2. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні: короткострокове реагування vs інноваційні зміни.
3. Які характерні риси діяльності ефективного керівника?

4. Охарактеризуйте функціональність менеджменту та позафункціональність лідерства.
 5. Опишіть стилі управління змінами.
 6. Окресліть складові емоційної компетенції керівника.
 7. Гнучке керівництво організацією і собою під час змін.
-

Завдання для СРС:

1. Ефективне лідерство.
2. Формула змін Бекхарда.
3. Системна модель Сенге.
4. Відмінне та спільне менеджера та лідера.
5. Метафора організації та необхідний тип керівництва.

ТЕМА 6. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

1. Сутність та причини опору змінам.
2. Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля».
3. Типові помилки менеджерів, що підсилюють опір змінам.
4. Адаптація до змін.
5. Методи подолання опору змінам.

6.1. Сутність та причини опору змінам

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. Хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто, може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більш ефективного управління змінами.

Опір виявляється у непередбачених відстрочках, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно з запланованими. Спроби саботувати зміни усередині організації чи втопити їх у потоці інших важливих справ є особливо характерними для бюрократичних установ. При цьому після здійснення змін відзначається відставання в одержанні результатів від них. Зміни повільно приносять очікувані плоди, але в таких організаціях пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

Люди чинять опір змінам з трьох основних причин: невизначеності, відчуття втрат і переконання, що зміни нічого гарного не принесуть. Поняття невизначеності не має потреби в поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що він або вона не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональну поведінку в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто, меншого ступеня задоволення будь-якої потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як наприклад, високий рівень автоматизації, приведуть до

звільнень або порушення соціальних відносин. Як відзначає Лоренс: «Насправді співробітники чинять опір не нововведенням у технології, а змінам у соціально-людських відносинах, які, як правило, супроводжують технічний прогрес». Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм.

Третя причина опору – це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число. Наприклад, керівник може вважати, що пропонується автоматизована інформаційна система управління буде занадто складною для користувачів або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічним чином – і дуже часто – керівник може відчувати, що проблема торкається не лише його функціональної галузі, а також й іншої – тож нехай і впроваджують зміни в тому підрозділі.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше виключенням, ніж правилом. Занадто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень).

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До особистих бар'єрів належать, наприклад:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "побіжно".

В якості бар'єрів на рівні організації виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації;
- мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до перетворень з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, обертаються занадто великими втратами часу до того, як прийняті міри дадуть результат. Тому якщо буде потреба швидких і радикальних змін повинні передбачатися й тверді заходи.

Причини опору можна систематизувати (табл. 6.1). Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й індивіди будуть опиратися стратегічним змінам і з яких причин.

Таблиця 6.1

Причини опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються змінам на рівні організації. Це пов'язане з тією або іншою мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не дуже небезпечна, однак її розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована

на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена. Неправильне розуміння цілей і стратегії змін звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низький.

Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутріорганізаційних груп. При цьому «стратегі» часто невиправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожний має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах, як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо.

Багато що з названих причин опору змінам виникають із людської природи. Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам – лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше мають потребу в змінах, часто більше всіх їм опираються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

6.2. Діагностування опору змінам. Модель «Силового поля»

Для здійснення діагностики опору застосовується модель «Силового поля». «Силове поле» – аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують. Ці сили можуть брати початок як

усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін.

Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які «залишають усе в тому вигляді, як є». Щоб просунути до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 6.1 представлено модель силового поля.

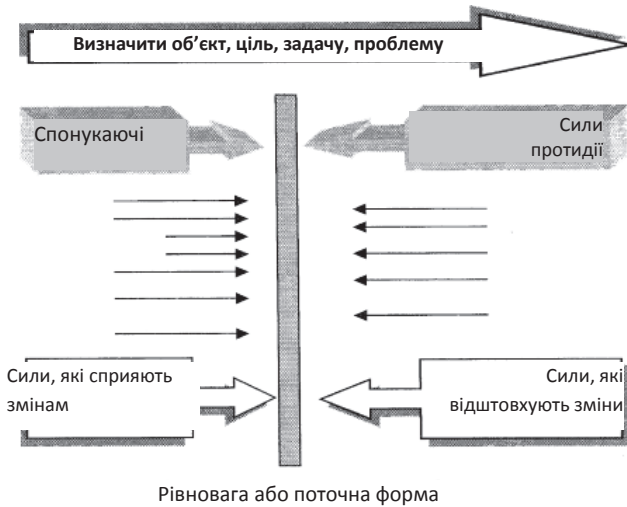


Рис. 6.1. Модель аналізу «силового поля»

Досягнення змін є ні чим іншим, як пересуванням лінії рівноваги у бік мети. Це може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих мір.

Щоб провести аналіз силового поля, слід:

1. Визначити питання.
2. Уточнити його: у контексті теперішньої ситуації; у контексті бажаної ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо).
4. Визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати

сили опору або створити рушійні сили.

При одному тільки посиленні рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але при цьому також відбувається й зростання напруги за рахунок появи нових сил опору. Відсуваючись, сили опору можуть викликати напругу на нижніх рівнях, і його вплив може бути більше стабільним. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній і стабільній підтримці, або ефект змін може бути загублений.

Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить аналіз зацікавлених сторін. На відміну від рушійних сил або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники так званих «зацікавлених сторін» – конкретних осіб, груп або організацій, побічно виграють або програють від зміни ситуації. Ці «зацікавлені сторони» також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні рушійні сили змін, або послабити дію сил опору.

6.3. Типові помилки менеджерів, що підсилюють опір змінам

При проведенні змін зіткнення з опором для менеджерів неминуче. Опір змінам – це природна реакція людей на зміни. Часто менеджери забувають про перепони, які існують на індивідуальному та організаційному рівнях, роблячи помилки, які лише підсилюють опір і ускладнюють процес змін.

Найбільш типовими помилками є:

1. Надмірна увага до витрат. Менеджери можуть вважати, що витрати важливіше всього, і можуть виявитися не в змозі усвідомити важливість змін, які не ведуть безпосередньо до зміни витрат, – наприклад, змін, спрямованих на підвищення мотивації працівників або задоволеності клієнтів.

2. Нездатність усвідомити вигоду. Будь-які значні зміни дадуть як позитивні, так і негативні реакції. Може знадобитися навчання менеджерів і співробітників, щоб вони усвідомлювали більше позитивних, ніж негативних аспектів змін. Крім того, якщо в організації система винагороди не заохочує прагнення ризикувати, процес змін може буксувати тому, що співробітники порохують ризик занадто високим.

3. Брак координації і кооперації. Роз'єднаність організації часто веде до нестачі координації при здійсненні змін. Крім того, у випадку з новою технологією стара і нова системи повинні бути сумісні.

4. Прагнення уникати невизначеності. На індивідуальному рівні багато співробітників бояться невизначеності і нестійкості, асоційованих зі змінами. Потрібний постійний зв'язок з керівництвом, щоб усі співробітники знали, що відбувається, і розуміли, яким чином це впливає на їх роботу. 5. Страх втрати. Менеджери та співробітники можуть боятися втратити владу, статус і навіть роботу. У цих випадках здійснення змін повинно бути акуратним і поступовим і всі співробітники повинні бути залучені в нього якомога більше. Здійснення змін має бути сплановано так, щоб уникнути більшої частини організаційних та індивідуальних бар'єрів.

6.4. Адаптація до змін

Якщо при впровадженні змін керівниками були зважені всі ризики й передбачені рішення можливих труднощів на рівні менеджменту, то фактор, який не можна ігнорувати, – людський фактор. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що поведження людей в організації в підсумку визначає, що можна змінити і яку це дасть користь.

Співробітники повинні розуміти, хотіти й мати можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином.

Отже, що змінює організацію змінює й людей, в ній працюючих:

- вони повинні здобувати нові знання,
- одержувати більше інформації,
- вирішувати нові завдання,
- удосконалювати навички й уміння,
- міняти робочі звички, цінності й відношення до справ в організації.

Зміни в цінностях і відносинах необоротні, оскільки без них неможливі будь-які реальні зміни.

При сучасному темпі соціального й технологічного прогресу потрібно, щоб за якісь десять років людина змогла пристосуватися до таких змін, на які в минулому витрачалося життя декількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу, що служить гарним середовищем для прояву симптомів, які деякі фахівці з якості називають «ознаками корпоративного божевілля» – маніакального прагнення до кращої орієнтації в кризовій обстановці, урізанню витрат й, нарешті, до проведення нескінченних нарад, що закінчуються констатацією відсутності помітних позитивних результатів. Отже, при впровадженні змін потрібно не

придушувати опір співробітників, що в результаті приводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей. Виходить, що на порядку денному знаходиться завдання адаптації співробітників до змін, що відбуваються в організації. Фактично, якщо потрібні зусилля, спрямовані на придушення опору змінам, то це вже наслідок допущених помилок. Але найнеприємніше в цій ситуації те, що час, відведений для ефективних дій, можливо вже упущено, тобто мінімізувати опір співробітників треба було раніше.

Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін, які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на зовнішню простоту цього формулювання, з нього випливає чимало важливих висновків.

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманюю. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

Індивідуальний рівень. Зіштовхнувшись зі змінами, людина змушена вирішувати кілька проблем. Спочатку він повинен виробити власну думку щодо доречності і якості пропонуванних змін. Якщо він визнає необхідність змін, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, він буде готовий прикласти значні зусилля для освоєння нових знань і навичок, які від нього потрібні в умовах, що змінилися. Далі, йому варто зрозуміти, як ставляться до нових змін його колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе він невдоволення з їх боку, приймаючи або, навпроти, відкидаючи ці зміни. Таким чином, він втягується в гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої, в остаточному підсумку, формується «колективна позиція».

Нарешті, йому буде потрібно підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються недокінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можуть бути уподібнені скачкам з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

Колективний рівень. Керівники часто схильні недооцінювати вплив зі сторони колег на прийняття або відкидання людьми пропонуванних змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб, не втратити довіру товаришів по службі, і тільки згодом і зі значними зусиллями змінюють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою

людей, у яку вони входять. Дослідження дозволяють думати, що прийняття змін приймає форму деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика роботи вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в більшості випадків цей договір приймається під тиском або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

Організаційний рівень. Крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск зі сторони колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої вона працює.

Тобто, поряд з тими технічними й організаційними заходами, які буде потрібно впровадити, йому також доводиться враховувати дії керівництва із пропаганди й просування змін. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудова виробництва, впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, перебудова горизонтальних зв'язків усередині підприємства, змінені процедури – це неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які необхідно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і при необхідності виправити й задокументувати. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше концентрують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

Насправді всі перераховані три рівні взаємозалежні, і будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін й, безумовно, слугує причиною щодо скромних досягнень у процесі змін компаній. Рішення подібних складних завдань виявляється під силу тільки тим менеджерам, які мають достатню гнучкість і рішучість.

6.5. Методи подолання опору змінам

Важливо помітити, що в науці не існує чітких правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Дані методи і їх характеристики консолідовані в табл. 6.2.

Методи подолання опору змінам

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях	Переваги (достоїнства)	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо приймає участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість. Допомога й підтримка	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору. Коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов	Люди, які беруть участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде включатися в план зміни. Жоден інший підхід не спрацює так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Цей підхід може займати багато часу. Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й проте зазнати невдачі
Переговори й угоди. Маніпуляції й кооптації	Коли окремих службовець, або група явно втрачають що-небудь при здійсненні змін. Коли інші тактики не спрацюють або є занадто дорогими	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору. Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів. Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидко здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Наведені методи (табл. 6.2) були запропоновані в 1979 р. Джоном Коттером (підрозділ 4.4). Представимо короткий опис їх використання.

1. **Інформування й спілкування** – один з найпоширеніших шляхів подолання опору втіленню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці не здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки

для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо «стратегі» потребують допомоги супротивників стратегічних змін при їхньому здійсненні. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

2. Участь й зацікавленість. Якщо «стратегі» заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їх ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, іноді — негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати ряд проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. Допомога й підтримка. Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння людей. Колишні суворі менеджери звичайно ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. Переговори й угоди. Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові вищу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли зрозуміло, що хтось втрачає багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

Маніпуляції й кооптації. У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – *кооптація*. *Кооптація* особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптуємих, а тільки їхню підтримку.

У певних обставинах кооптація – відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; дешевший, ніж переговори, і швидший, ніж участь. Він має й ряд недоліків. Якщо люди почувають, що їх просто обманюють, щоб вони не опиралися змінам, що з ними поведуться не на рівні, то їх реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поведженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати такі необхідні підходи, як освіта, спілкування, участь і залучення. Це може зіпсувати його кар'єру.

5. Явний й неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування та ін.), реального звільнення, переведення на більш низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що люди завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

З моменту опублікування праць Коттера й Шлезингера пройшло більше двадцяти років. За цей час практика організаційних змін в американських і західноєвропейських компаніях виявила небезпеку й недоліки методів, заснованих на примусі й маніпулюванні. З'явилася велика кількість робіт, що

розвивають ідею організації, що навчається. Безумовно, ці ідеї цікавлять своїм гуманним підходом до людей і потенційно високою ефективністю, але варто враховувати, що ці методи вимагають більших витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення для свого здійснення висококласних фахівців і ніколи не дають віддачі при формальному й непрофесійному підході.

Як свідчать дані табл. 6.2, кожен метод має свої особливі переваги й недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й обирати найбільш оптимальний метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

Література: 3, 6, 8, 13, 15, 18, 22, 30

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність опору змінам.
2. Які причини можуть викликати опір змінам?
3. Які існують методи зниження опору змінам?
4. Який вплив має корпоративна культура на зниження опору змінам?

Завдання для СРС:

1. Управління опором змінам.
2. Основні риси інноваційної корпоративної культури.
3. Причини опору змінам.
4. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін.

ТЕМА 7. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

1. Сутність реструктуризації.
2. Причини реструктуризації.
3. Стратегічний аналіз передумов змін.
4. Проекти з управління змінами в організаціях.
5. Моніторинг організації.
6. Команди у процесі реструктуризації.

7.1. Сутність реструктуризації

Реструктуризація підприємства є здійсненням організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Реструктуризація підприємства спрямовується на розв'язання двох основних завдань:

1. Якнайскоріше забезпечити виживання підприємства.
2. Відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Відповідно до цих завдань і розглядають взаємозв'язані форми і види реструктуризації підприємств та організацій.

За **оперативної реструктуризації** підприємства розв'язуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів його діяльності. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3-4 місяці. Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, а саме:

- зміна окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення й виокремлення нових структурних підрозділів;
- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення величини оборотних фондів через виявлення та реалізацію

(ліквідацію) зайвих запасів;

- відмова (продаж частки) від пайової участі в інших підприємствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостатню економічну ефективність останніх;

- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквідацію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;

- аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позицій розвитку ринку.

Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує довготермінову його конкурентоспроможність. Для досягнення такої конкурентоспроможності необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети.

Організаційно-правовий вид реструктуризації характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств.

Технічна реструктуризація пов'язана із забезпеченням такого стану підприємства, за якого воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Економічна життєздатність досягається, коли продукція підприємства, його капітальні та поточні витрати, рівень продажу й цінова політика забезпечують такий рівень економічної рентабельності підприємства, що відповідає сучасним умовам господарювання.

Після досягнення **фінансової життєздатності** суб'єкт господарювання матиме таку структуру балансу підприємства, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимоги ринку, а також позбудеться проблем із виплатою кредитів, відсотків за них чи з погашенням інших боргових зобов'язань тощо.

Управлінську реструктуризацію зв'язано з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Вид і глибина необхідної реструктуризації залежать від характеру

проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише **часткової або так званої обмеженої** реструктуризації для відновлення економічної та технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні орієнтири, які є кінцевою метою реалізації відповідного типу реформування. Такими орієнтирами можуть бути рівень фінансового лівериджу, розмір робочого капіталу підприємства, а також коефіцієнт покриття боргів.

Всебічна реструктуризація охоплює розробку нової організаційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної та технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктурування підприємства в такий спосіб триває здебільшого до трьох років.

Будь-яку стратегію реструктуризації треба підсилювати заходами за трьома основними напрямами:

- зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю за якістю продукції;
- модернізація або заміна обладнання;
- запровадження нової технології, доцільність якої має бути ретельно обгрунтована.

7.2. Причини реструктуризації

Основними причинами, які в сучасних умовах вимагають якомога швидшого проведення реструктуризації вітчизняних підприємств, є:

- відсутність культури корпоративного управління;
- незацікавленість директорів у прибутковому функціонуванні підприємств;
- неефективність фінансового управління на підприємствах;
- погіршення перебігу виробничого процесу;
- відсутність системи врахування ринкових змін при розробленні і просуванні продукції підприємства тощо.

В сучасній вітчизняній літературі об'єктивна зумовленість проведення реструктуризації державних підприємств у більшості випадків пов'язується з реакцією на їх кризовий фінансово-економічний стан, зокрема на конкретну загрозу банкрутства. При цьому більшість авторів вважає, що процесу реструктуризації підлягають, як правило, слабкі в економічному відношенні та неплатоспроможні державні підприємства, що вже стоять на межі банкрутства.

7.3. Стратегічний аналіз передумов змін

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати різним стратегіям.

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних **завдань**:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності. У разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Інструменти стратегічного аналізу (планування):

Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці значного поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються **методи**:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний й інші;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;

– евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, тощо.

Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід’ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у **два етапи**:

1. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і встановлення розриву між ними.

2. Визначення альтернативних варіантів стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

7.4. Проекти з управління змінами в організаціях

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами. Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації). При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому. Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні – пов’язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, в державному регулюванні, в технологічній складовій, в міжнародних аспектах, в соціально-культурних компонентах тощо. Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники. Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома

способами:

1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни; замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку. В спеціальній літературі опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна, у якій виділені лише три таких етапи: «Розморожування» – це процес визнання необхідності організаційних змін. Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення. «Заморожування» – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи. Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад: зберігання або покращення ринкового положення фірми; вихід на нові ринки; підвищення продуктивності фірми; впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників: низький рівень оплати праці; погані умови роботи; некомпетентне керівництво тощо.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає: визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін; визначення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеня участі робітників в проведенні змін; вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

3) Опір організаційним змінам. В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними. Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

- невизначеність. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

- власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін; різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;

- відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо. Основні стратегії подолання опору організаційним змінам:

1. Стратегія залучення до участі. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

2. Стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації; стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

3. Стратегія переговорів. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

4. Стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

5. Стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної,

неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

6. Стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

У процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили «за» та «проти» їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто, чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

7.5. Моніторинг організації

Моніторинг на мікрорівні (моніторинг підприємств) – це цілісна система, оснований на постійному спостереженні за рівнем і динамікою кількісних показників і якісних оцінок економічної кон'юнктури, інвестиційної активності та фінансового стану підприємств реального сектору економіки з метою своєчасного виявлення тенденцій економічних процесів, їх аналізу і прогнозу у взаємозв'язку з інструментами грошово-кредитної політики й інструментами інших складових економічної політики. Водночас моніторинг підприємств – це інформаційно-аналітичний інструмент, який пов'язує реальний сектор економіки і банківську систему та призначений для вироблення раціональних рішень, засобів впливу в межах грошово-кредитної політики та пропозицій щодо вдосконалення економічної політики в цілому. Мета створення даної системи в центральному банку – підвищення ефективності грошово-кредитної політики, якісне вдосконалення діяльності центрального банку, зняття обмежень у розвитку реального сектору економіки і, таким чином, створення умов для підвищення його ефективності.

Центральні банки широко використовують результати регулярного моніторингу підприємств для рефінансування нефінансових підприємств і відстеження економічної кон'юнктури в реальному секторі економіки.

Незважаючи на наявні відмінності в цілях, формах та інструментах здійснення моніторингу підприємств центральними банками окремих країн, можна виділити загальні **завдання**:

– оцінювання системних ризиків у банківській системі, що виникають насамперед під впливом структурних зрушень у реальному секторі

економіки;

- розв'язання практичних завдань, пов'язаних з діяльністю центрального банку окремо взятої країни (переоблік векселів, рефінансування тощо);

- оцінювання ефективності грошово-кредитної політики з урахуванням реального розвитку загальноекономічних процесів як на рівні країни загалом, так і в окремих регіонах;

- аналіз і прогноз економічної кон'юнктури на основі оцінювання фінансового стану підприємств, зміни попиту і пропозиції на мікрорівні, формування інвестиційного клімату під впливом зазначених процесів.

Крім того, моніторинг підприємств дає змогу також підвищити якість аналізу і прогнозу загальноекономічних процесів на регіональному рівні, поглибити цей аналіз за рахунок визначення фактичного й очікуваного індексу бізнес-клімату в країні, по галузях і регіонах; своєчасно виявляти диспропорції в економіці, причини їх появи і вживати заходів щодо їх усунення і запобігання їм; місцевим органам державного управління вносити на розгляд Уряду більш аргументовані пропозиції щодо вирішення гострих соціально-економічних проблем. Крім того, обласним органам виконавчої влади завдяки моніторингу підприємств простіше оцінити економічну кон'юнктуру в регіоні, відстежувати та прогнозувати динаміку і тенденції фінансово-господарської діяльності підприємств області, зіставляти їх з макроекономічними показниками по країні, виявляти та усувати чинники, що справляють негативний вплив, та забезпечувати розроблення й ухвалення оптимальних управлінських рішень з проблемних питань, які стосуються соціально-економічного розвитку регіону.

7.6. Команди у процесі реструктуризації

Увесь комплекс заходів з реструктуризації підприємства повинен реалізовуватися тимчасовими цільовими командами, які працюють у тісній взаємодії одна з одною і з керівництвом. Командні форми просування організаційних інновацій дозволяють забезпечити достатню організаційну гнучкість, суттєво розширити діапазон управління та досягнути високої залученості та відповідальності персоналу. Важливим наслідком цього є формування організаційних інновацій. Робочі групи є організаційним ядром перетворень, у зв'язку з чим забезпечення їх формування й ефективної роботи має бути компетенцією генерального директора. На підприємстві доцільно створити так званий *керівний комітет*, до складу якого можуть

увійти:

- генеральний директор, функція якого складається в забезпеченні контролю за здійсненням проекту;
- фінансовий директор, відповідальний за координацію робіт із проекту;
- головний бухгалтер, що розробляє процедури обліку, які підтримують нову структуру підприємства;
- головний економіст, що розробляє і впроваджує фінансові системи (розрахунки з бюджетом, система критеріїв оцінки ефективності, внутрішнє ціноутворення тощо);
- заступник генерального директора з кадрів і безпеки, відповідальний за кадрові питання.

Керівний комітет періодично зустрічається з керівниками різних підрозділів, щоб стежити за ходом реалізації програми перетворень. У період переходу від старої до нової структури з метою усунення ймовірних проблем варто створити також так званий тимчасовий комітет під керівництвом фінансового директора, що складається з директорів бізнес-одниць, керівників підрозділів спільного використання і центральних служб. Тимчасовий комітет зобов'язаний вирішувати всі поточні проблеми, що виникають на підприємстві в період проведення перетворень.

Література: 5, 8, 9, 10, 18, 24, 31, 35, 36

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність реструктуризації.
 2. Які є види реструктуризації?
 3. Як можна класифікувати причини реструктуризації?
 4. Які основні фактори визначають успіх змін в організації?
-

Завдання для СРС:

1. Сутність, принципи та функції реінжинірингу.
2. Принципи проведення реструктуризації.
3. Основні правила здійснення моніторингу змін.
4. Роль команд в процесі реструктуризації.

ТЕМА 8. ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ЧАС ЗМІН

1. Мотивування персоналу до змін.
2. Комунікаційні процеси під час змін.
3. Конфлікти та способи їх розв'язання.

8.1. Мотивування персоналу до змін

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і заставляти їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. **Мотивація** – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні з сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини у дії по відношенню до соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими поступками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби або об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання.

Спонукування виступає як поведінковий вияв потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але і трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація включає стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління.

В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як відмічалось раніше, поняття цінності у

людей специфічні, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються .

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожному конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

Існує багато методів і форм мотивації, які виділяються за різними класифікаційними ознаками:

В залежності від груп потреб виділяють:

1) матеріальну мотивацію:

а) основна оплата праці;
б) додаткова оплата;
в) преміювання за результати роботи (висока якість, впровадження наукових досягнень, прогресивних технологій, економічне використання ресурсів);

г) пільги, компенсації, субсидії;

д) дивіденди;

е) натуроплата;

ж) нелегальні можливості отримання матеріальних благ;

2) трудову мотивацію:

а) трудова відзнака, почесне звання, представлення до нагородження;

б) упевненість в забезпеченні роботою;

в) облік переконань, прагнень, індивідуальних особливостей;

г) можливість внести вклад в стабілізацію і розвиток підприємства;

д) інтелектуальність праці;

е) можливість приймати рішення, впливати на інших людей;

ж) ідентифікація з підприємством;

3) статусну мотивацію:

а) наявність влади;

б) престиж посади;

в) можливість самореалізації і самовираження;

г) визнання лідерства;

д) розширення круга спілкування;

е) залучення до "вищої еліти" – соціального прошарку суспільства;

ж) можливість кар'єрного росту.

Матеріальна мотивація – це бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури,

диференціювання доходів на підприємстві та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються на підприємстві.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, які пов'язані з працею. Безумовно, кожен працівник відчуває потребу у змістовній, корисній праці, зацікавлений в перспективах посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. В цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку – зі змістовністю, корисністю праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією робітника.

Статусна мотивація – це внутрішня рушійна сила людини, що спонукає її перейти на більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих підприємствах. Крім цього, людині може бути притаманне бажання лідерства на підприємстві, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним спеціалістом, мати авторитет.

Стимулюючи персонал до сприяння організаційним змінам, варто враховувати індивідуальні потреби і виявляти засоби їх задоволення для кожного співробітника в міру здійснення організаційних змін.

Ефективність роботи вища тоді, коли внутрішня мотивація має вищий рівень впливу, ніж зовнішня. Активізувати діяльність працівника можливо лише через зовнішню мотивацію, яка повинна породжувати певну внутрішню мотивацію, що досягається через усвідомлення корисності змін для організації і для працівника.

8.2. Комунікаційні процеси під час змін

Підвищення ефективності управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації.

У соціальній психології **комунікацією** називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній

характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто, між керівниками і підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

Модель спілкування як комунікативного процесу, що характеризує управлінські дії в організації, має такий вигляд – рис. 8.1.

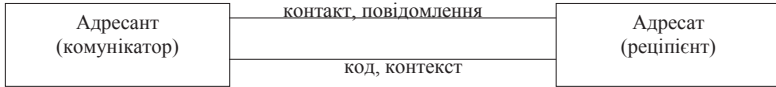


Рис. 8.1. Модель спілкування як комунікативного процесу

Адресант – той, що передає інформацію; (комунікатор).

Адресат – той, кому посилається інформація; (реципієнт).

Контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований).

Код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інформація).

Повідомлення – зміст інформації.

Контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком. Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але і отримує відповідь. Таким чином, він стає реципієнтом, а реципієнт – комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними; доброзичливими або негативними; вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення взаємовідносин, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія представляє собою сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результати.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату.

Засобами спілкування виступають слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування – однонаправлене, довгонаправлене. Форми спілкування – безпосереднє (віч-на-віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

В процесі управління організаційними змінами спілкування виконує такі функції:

Регулювання. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організуються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення;

Соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованих в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

Соціалізації – засвоєння персоналом нових вимог, прогресивних поглядів, ідей, стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.

Соціально-педагогічну – вплив на виховання і розвиток особистості працівника.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- **контактну**, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

- **інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;**

- **спонукальну** – стимуляція активності партнера по спілкуванню з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;

- **координаційну** – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності;

- **розуміння** – адекватне сприймання змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;

- **емотивну** – пробудження у партнера потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;

- **налагодження** стосунків-усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;
- **вплив-зміна** станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів – мовних і немовних та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, замислів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

- процес зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.


8.3. Конфлікти та способи їх розв'язання

Під час організаційних змін у процесі взаємодії і спілкування людей через різні інтереси і погляди можуть виникати конфлікти. В загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і перешкоджає це робити іншій стороні. Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. В цьому визначенні ясно і чітко визначені цілі конфлікту і можливі дії у випадку його виникнення.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;

- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.



Люїс Альфред Козер (англ. *Lewis Alfred Coser*, Людвіг Кохен, 27.11.1913 - 08.07.2003) — американський соціолог, 66-й президент Американської соціологічної асоціації (1975), який здебільшого відомий завдяки вивченню конфлікту. Одним з перших спробував поєднати конфліктний та функціональний підходи і показати функціональність соціального конфлікту. Він розглядає внутрішні та зовнішні соціальні конфлікти і стверджує, що і ті, і інші можуть бути корисними для групової інтеграції.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не знаходяться в постійно ворогуючих відносинах, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Звідси сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені і переслідує особисті цілі; опонент другого – це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу – структура, що складається з декількох взаємодіючих груп. В більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації у конфлікт є певні дії з боку опонентів, направлені на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються **інцидентом**. Формула конфлікту набуває виразу:

К = конфліктна ситуація + інцидент.

Сучасні погляди на конфлікт полягають в тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. В таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфлікуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Типові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудоких відносин через:

- встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Основні причини конфліктів в організації наступні:

- обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;
- взаємозалежність завдань (в сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності у цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);
- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію і точку зору інших людей);
- різка зміна подій і ситуації.

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних відносин з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями, такими як:

- неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка протирічить оцінці з боку оточуючих;
- намагання завжди домінувати;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань;
- надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань;
- критичний настрій;
- емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, впертість тощо.

Конфлікти в організаціях проходять *декілька стадій* – зародження, розгортання, розквіту, затухання.

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті. Стадія

затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди, завдяки чому активні дії припиняються і поновлюється робота.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони.

Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлені у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 8.2, додаток Б).



Рис. 8.2. Сітка Томаса-Кілмена

Кеннет Томас (Kenneth Thomas) - автор однієї з найпоширеніших методик діагностики поведінки особи в конфліктній ситуації (точніше, конфлікт інтересів) - опитувальника "Визначення способів регулювання конфліктів". К.Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або розв'язувати їх будь-якою ціною, а потрібно вміти грамотно ними управляти. Він спільно з **Ральфом Кілманном** (Ralph Kilmann) запропонував двомірну модель регулювання конфліктів, вимір якої - поведінка особистості, засноване на увазі до інтересів інших людей; друге - поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів.

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої

сторони і заставляючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль може бути тоді, коли ця людина має владу і переконана у правильності рішення в даній ситуації.

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна із сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її вимагає значних зусиль.

Стиль пристосування означає, що одна з сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з другою стороною, оскільки для останньої ці інтереси більш важливі або вона має більшу владу.

Стиль компромісу передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна з сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, старається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються шляхом переговорів.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від:

- адекватності сприймання конфлікту, достатньо точної оцінки поступків, намірів сторін;
- відкритості і ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем з метою виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємного довір'я і співробітництва.

Стратегії управління конфліктами: попередження конфлікту; розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту – це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням. Дії керівництва при цьому спрямовуються на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити свої дії і перейти до переговорів, знайти відповідне рішення.

Для цього необхідно визначити:

- проблему конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних учасників конфлікту;
- справжні потреби і побоювання кожного з учасників конфлікту;
- існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту;

- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть в ньому участі, але зацікавлені в позитивному розв'язанні.

Це дозволить обмежити дискусію формальними рамками, що зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільного обговорення проблеми та знаходження оптимального рішення.

Тест «визначення преференцій щодо вибору стратегій вирішення конфліктів» наведено у додатку В.

Література: 4, 6, 8, 9, 10, 14, 18, 20, 21, 27, 33, 34

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність мотивування персоналу до змін.
 2. Класифікація мотивів.
 3. Окреслити суть та функції комунікаційних процесів під час змін.
 4. Обґрунтувати способи розв'язання конфліктів.
 5. Охарактеризувати форми поведінки в конфлікті.
-

Завдання для самостійної роботи студентів (СПС):

1. Методи і форми мотивації.
2. Основні причини конфліктів.
3. Стратегії управління конфліктами.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність та роль стратегії змін.
2. Стратегії змін та їх види.

9.1. Сутність та роль стратегії змін

Для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі необхідна стратегія змін. У чому основні відмінності стратегічного управління від звичного управління? По-перше, його серцевиною є стратегічне планування, яке орієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення проблем найкращого вибору траєкторії розвитку. По-друге, стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, такі, як її організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура.

Стратегічне управління є комплексним всебічним планом розвитку організації. Алгоритм його здійснення включає наступні **кроки**:

- визначення місії організації, цілей та завдань щодо її досягнення;
- розробка альтернативних шляхів досягнення мети розвитку та вибір найкращої альтернативи;
- розробка плану дій, спрямованих на реалізацію цілей та завдань організації;
- контроль та оцінка ефективності виконання стратегії.

Стратегічне управління ґрунтується на дотриманні певних принципів:

- Зацікавленість всіх ешелонів управління організації у здійсненні запланованого підходу та досягненні позитивного результату.
- Якісне інформаційне забезпечення та постійний потік інформації із зовнішнього середовища.
- Документальне забезпечення усіх прийнятих рішень.
- Планування процесу комунікації, включаючи зворотний зв'язок.
- Доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід, але і пам'ятати про типові помилки, які створюють перешкоди для ефективного впровадження стратегії.

За Капланом існує чотири види типових помилок стратегічного управління:

1. Бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражено у

практичних термінах.

2. Стратегія не пов'язана з індивідуальними цілями та цілями підрозділів.
3. Розподіл ресурсів базується на короткостроковому бюджеті, а не на стратегічному.
4. Контроль спрямований на короткострокові цілі, а не на розвиток у довгостроковій перспективі.



Каплан Роберт С. (англ. Robert S. Kaplan; 1940 р. нар.) - професор в Гарвардській школі бізнесу, дослідник стратегічного менеджменту. Випускник МТІ. Відомий розробкою двох підходів - ABC і BSC (Система збалансованих показників). Особливо популярна BSC, яка з'явилася завдяки спільній роботі Роберта Каплана і Девіда Нортон в кінці XX століття (1992).

Залучення співробітників організації, відкритість, високий рівень культури допомагають своєчасно виявляти та виправляти помилки.

Основними **підходами до управління змінами** є застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів та застосування розумних розрахунків або метод переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. На основі вибору певного підходу розробляється стратегія змін як обраний і схвалений організацією всебічний план дій.

На вибір стратегії та на її здійснення впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх структур;
- центральне або локальне зосередження сил.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеню **залучення співробітників**, який може бути різним, від високого до низького. У випадку незначних змін (припустимо, зміна логотипу компанії) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін.

Методами залучення є наступні:

1. Інформація. Надання письмових та відео- матеріалів, проведення конференцій і презентацій.
2. Комунікація. Проведення зустрічей в малих групах – командних брифінгів.
3. Консультування. Надання консультацій та проведення опитувань.
4. Переговори.

5. Участь. Створення одно- або багатofункціональних робочих команд, або проектних груп.

6. Залучення. Створення груп, орієнтованих на розв'язання завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатofункціональним і багаторівневим членством.

9.2. Стратегії змін та їх види

За певних умов кожна стратегія має певні переваги. Але в той же час можна скласти раціонально обгрунтований список факторів, які можуть вплинути на вибір менеджера. Такими факторами є:

- необхідний час для здійснення змін;
- ступінь і вид очікуваного опору;
- сила (повноваження) ініціатора змін;
- обсяг необхідної інформації;
- фактори ризику.

Підставою для побудови такого списку, який називається «стратегічним континуумом», є швидкість змін. Як швидкість змін пов'язана з організаційною політикою показано на рис. 9.1.

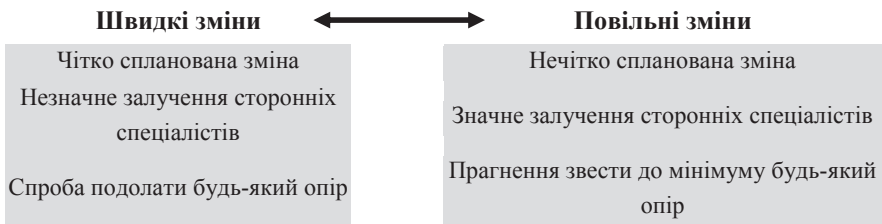


Рис. 9.1. Стратегічний континуум (за Дж. Коттером та Л. Шлезінгером)

Передбачається, що наявні в розпорядженні менеджера варіанти потрапляють в галузь стратегічного континууму.

На одному кінці континууму стратегія зміни вимагає швидкого здійснення, чіткого плану дій і незначного залучення інших фахівців. Цей тип стратегії дозволяє долати будь-який опір і в результаті повинен привести до виконання задуманого. На іншому кінці континууму стратегія вимагає набагато більш повільного процесу зміни, менш чіткого плану дій та притягнення, крім фахівців, інших людей. Цей тип стратегії призначений для

зведення опору до мінімуму.

Чим далі ми просуваємося по континууму вліво, тим більше спостерігається тенденція до примусу і менше – прагнення використовувати інші підходи (стратегії), і навпаки.

Здійснення організаційних змін, заснованих на непослідовних стратегіях, зазвичай призводить до виникнення непередбачуваних проблем. Наприклад, зміни, які не були чітко сплановані і, тим не менш, здійснювалися швидко, ймовірно, закінчаться невдачею через появу непередбачених обставин. Зміни, які пов'язані із залученням великої кількості людей і здійснюються при цьому дуже швидко, зазвичай або зазнають невдачі, або не забезпечують відповідного участі інших.

1. Ступінь і вид очікуваного опору. За умови рівності інших факторів, чим більше опір, тим важче буде подолати його і тим більшою мірою менеджеру доведеться «просуватися» вправо по континууму, щоб знайти способи його зниження.

2. Положення ініціатора зміни по відношенню до співробітників, що чинять опір, особливо в тому, що стосується його влади, повноважень. Чим меншою силою володіє ініціатор по відношенню до інших, тим більше менеджеру – ініціатору змін доведеться просуватися по континууму вправо. І навпаки, чим сильніше позиція ініціатора, тим більше він може переміщатися вліво.

3. Наявність керівника, що володіє відповідною інформацією для планування і здійснення зміни. Чим сильніше ініціатори зміни передчувають, що їм знадобляться інформація і зобов'язання з боку інших співробітників для планування і здійснення зміни, тим більшою мірою вони повинні переміщатися вправо. Отримання корисної інформації та зобов'язань від інших вимагає часу.

4. Фактори ризику. Чим більше реальна ймовірність ризику для виживання конкретної організації (за умови, що дана ситуація не буде змінена), тим більше слід переміщатися вліво.

Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур. Варто враховувати такі його особливості:

- це, насамперед, тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;

- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;

- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що торкається всієї організації;
- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться зіштовхуватися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації й впровадженні змін у компанії.

Комплекс всіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, – це не просто деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Виходячи з вище сказаного, можна сказати, що під *стратегією змін* розуміють той або інший підхід, обраний залежно від обставин, що враховує фактори, описані вище. Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи менеджерів, що працюють як у сфері бізнесу, так й у сфері державного керування (особливо вищого), швидко здійснюючі масштабні зміни (наприклад, приватизацію), не враховуючи думки, знань, досвіду й навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни.

Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і використання його на більш тривалий строк часто приводить до більших витрат, а не до позитивних змін, що сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів. Вихідною метою розробки й реалізації стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації. Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких компанія буде мати найвищі шанси домогтися успіху.

Безумовно, надзвичайно важливі для аналізу вибору стратегії й особисті навички керівництва. Однак, навіть блискучі особисті навички й здібності не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії й тактики. У діловому світі, що продовжує ставати усе більше динамічним, наслідки поганого вибору можуть виявитися надзвичайно жалюгідними.

Управління процесом змін потребує аналізу адекватності ресурсів, які має організація, тим умовам, які в цей момент превалюють. Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів:

1) зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки

тощо);

2) якістю ресурсів, які має організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (капітал, дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість управління тощо).

Варто відзначити, що для забезпечення можливості вибору оптимальної стратегії та ефективного управління нею, насамперед варто визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, що змінилися, а потім – перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

У таблиці 9.1 наведені співвідношення між групами факторів і зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації. Наведена матриця припускає, що стан компанії може змінюватися в результаті комплексного впливу змін зовнішніх умов й ефективності дій, що вживаються у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак можна помітити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або поліпшується під впливом так званого «хвильового ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 9.1

Можливі стани організації (ситуації)

	Зовнішні умови роботи організації					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
Ресурси організації	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Уразлива ситуація		
	Майже адекватні		Уразлива ситуація	Уразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/ напружена	
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/ напружена	Ситуація руху по інерції/ напружена	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризисна ситуація	Кризисна ситуація

Кожна із зазначених у таблиці 9.1 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною з використанням індикаторів, наведених у таблиці. Цінність цієї таблиці в тому, що вона дозволяє виявляти поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів, що розташовані в таблиці, може бути різною для різних організацій і тому для одержання

достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різні стани організації або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу.

У загальному випадку:

- чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають своєю метою вдосконалювання або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості); чим ближче стан організації підходить до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи організації й звичайно ведуть до радикальних змін, повної перебудови організаційної структури, зміни бюджетної політики.

Слід мати на увазі, що об'єктом управління для державної установи, на відміну від приватної бізнес-одиниці, є не лише її внутрішнє середовище, а й ситуація в галузі або регіоні. Скажімо, для майбутнього Міністерства з питань житлово-комунального господарства об'єктом управління буде саме ця галузь економіки. Оскільки ситуація в цій галузі є справді кризовою, то і стратегія з управління нею має містити радикальні елементи – будівництво соціального житла, перебудова застарілого, непридатного для життя житлового фонду тощо.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану організації неминуче вплине на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її нездування або навіть погіршити її стан. Іншими словами, корисність тієї або іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.

Керівництво організації повинне ретельно проаналізувати й оцінити її стан, після чого вирішити, яка стратегія змін є для неї найбільш адекватною.

Деякі показники організації мають негативні ознаки, що дозволяє припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а її ресурси - не цілком адекватні. Тому стан організації є скоріше за все, вразливим і навіть наближається по інерції до передкризового. Відповідно, організація повинна вибрати стратегію перебудови своєї діяльності й розриву зі сформованими

традиціями.

Варто ознайомитися з питанням відповідності стану, в якому перебуває організація, та найбільш адекватної стратегії. Проблема відповідності розроблена для компаній, але може застосовуватися і в державних установах з певними застереженнями (таблиця 9.2).

Таблиця 9.2

Співвідношення практичних ситуацій та стратегій

Стан організації	Тип рекомендованої стратегії
<p>1. Відмінний стан компанії Перебуваючи у відмінному стані, компанія здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Компанію, таким чином, відрізняють високоєфективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток.</p>	<p>1. Стратегія випередження У цьому випадку найбільш оптимальною варто визнати випереджальну стратегію розвитку, засновану на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії з метою виявлення ознак будь-яких, малопомітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб захистити позиції й забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари й послуги. Подібна стратегія припускає наявність механізму «сканування» умов роботи компанії, що дозволяє вловлювати появу нових явищ (зовнішніх і внутрішніх), здатних вплинути на позиції компанії. Повинен бути також налагоджений механізм реагування на результати моніторингу.</p>
<p>2. Стійкий стан У такому стані компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов її роботи. Вона досить ефективно робить послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим у компанії є можливості для вдосконалення, причому, якщо вдосконалення не будуть проводитися, у неї можуть виникнути проблеми у випадку зміни зовнішніх умов або погіршення забезпеченості ресурсами.</p>	<p>2. Стратегія розвитку Для збереження завойованих позицій компанія зобов'язана продовжувати вдосконалення своїх можливостей реагувати на зміну умов існування. Для цього компанія у відповідь на зміни, що відбулися, або очікувані зміни в обстановці може розширити спектр продукції чи послуг, або замінити їх новими, або спробувати розширити свою присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречним є створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.</p>
<p>3. Вразливий стан Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі із забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку, але її виробництво та/або експлуатація пов'язана з використанням зайвої кількості ресурсів, що негативно позначається на рівні економічної ефективності. Крім того, здатність реагувати на зміни умов роботи та впроваджувати нове залишається відносно слабкою. Тому, при швидкому погіршенні зовнішніх умов компанія може легко збанкрутувати. Для таких компаній частим випадком є те, що основні зусилля витрачаються на</p>	<p>3. Стратегія оптимізації Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна почати інтенсивні зусилля по оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обстановки й по відворюванню втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення коригувальних дій – впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалення організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу тощо. Іншими словами, дана стратегія націлена на розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на параметри, що впливають на витрати, у той час як у стратегії розвитку об'єктом впливів є параметри, пов'язані з доходами компанії.</p>

<p>внутрішні проблеми, при цьому не приділяється увага товарам та послугам.</p>	
<p>4. Ситуація руху по інерції/напружена Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням у компанії фінансових проблем, але з тією відмінністю, що вони обумовлені старінням товарів (послуг), які виробляються (надаються) або архаїчністю застосовуваних виробничих методів й організації виробництва. Іншими словами, подальша доля компанії залишається під сумнівом у зв'язку з невідповідністю між ринковими умовами й здатністю реагувати на них.</p> <p>У подібних ситуаціях часто можна спостерігати наявність у компанії двох конкуруючих між собою кланів. Представники одного з них – за прийняття рішень, що залишаються в рамках корпоративних традицій, а представники іншого виступають на користь нових рішень.</p>	<p>4. Стратегія перебудови У даній ситуації, навіть якщо в компанії є достатні підстави вважати пережиті труднощі всього лише тимчасовими, у неї немає іншого виходу, крім негайного перегляду своїх відносин з ринком (відновлення номенклатури продукції й послуг, репозиціонування на ринку тощо) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій тощо). Подібні стратегії часто й цілком справедливо називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що довго були переважаючими в компанії.</p> <p>Таким чином, ці стратегії спрямовані не на вдосконалення того, що є в компанії, а на те, щоб робити щось нове й зовсім іншими методами.</p>
<p>5. Кризова ситуація Для того, щоб компанії був поставлений даний діагноз, зазвичай повинні бути виконані наступні дві умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> - саме існування компанії поставлене на карту; - у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку. <p>В результаті організація виявляється дуже ослабленою й піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативним вимогам фінансових інститутів. Ця ситуація, зазвичай, супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p>	<p>5. Стратегія скорочення або розпродажу Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. По-перше – скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини компанії ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливими розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки на обраних галузях. Інші галузі діяльності компанії повинні бути ліквідовані.</p> <p>Друга стратегія – розпродаж – виражається в ліквідації компанії або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх в управління іншої компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії.</p>

Для державних установ, на наш погляд, оптимальним є стійкий стан, для якого відповідною є стратегія розвитку, що передбачає вдосконалення діяльності, підвищення якості продуктів та послуг, розроблених програм та проєктів, механізмів впровадження останніх.

Вибір стратегії змін безумовно включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їх гармонізацією на основі відповідних справі й ефективних рекомендацій.

На практиці траплялося не раз, що менеджери схильні спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дозволяють зберігати традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідки невдачі при їх застосуванні виявляються не настільки великі. Разом з тим, збереження спадкоємності може являти значну загрозу для існування багатьох організацій у випадку глибоких і довгострокових змін умов їхньої роботи.

Всім організаціям час від часу необхідно змінювати щось у своїх стратегіях і структурах. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводили незначні, скоріше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями, які відкрилися. Однак останні десять-п'ятнадцять років компанії всього світу поставлені перед необхідністю радикальних змін у стратегії, структурі й процесах управління, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Глобальна конкуренція й швидкі технологічні зміни, швидше за все, призведуть до ще більш значних структурно-стратегічних змін у прийдешнім десятилітті.

Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здатностей і навичок кваліфікованого керування вищого менеджменту. За помилки організації платять занадто високу ціну. Вибрати й рухатися в правильному напрямку – значить успішно здійснити стратегію змін.

Види стратегій здійснення змін

Все розмаїття стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп – табл. 9.3. Зрозуміло, можливі якісь проміжні, гібридні форми стратегій. Залежно від обраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін.

При застосуванні **директивної** стратегії менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від початкового плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислі терміни: природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів.

Стратегії змін

Стратегія	Підхід	Способи реалізації
Директивна стратегія	Нав'язування змін з боку менеджера, який з другорядних питань може «торгуватися»	Нав'язування угод з оплати, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) в наказовому порядку
Стратегія, заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших беруть участь у змінах сторін, можливість поступок	Угоди по продуктивності, угоду з постачальниками з питань якості
Нормативна стратегія	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінам	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична стратегія	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота, наприклад: – по новим системам оплати; – по використанню верстатів; – по новим інформаційним системам.
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується в світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії	Програма заходів по зниженню кількості прогулів і деякі підходи до питань якості

Цей тип стратегії для своєї реалізації потребує високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на задачу, наявності всієї необхідної інформації та можливості долати і придушувати опір змінам. Застосування директивних стратегій найбільш доцільно в умовах кризи і загрози банкрутства, коли організація, образно висловлюючись, «припертий до стіни», а в її керівників сильно обмежені можливості для маневру і альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що викликають до життя директивні стратегії, є небажані явища серед факторів конкуренції (наприклад, висування конкурентами на ринок нової продукції, більш якісної та доступної за ціною) або зниження продажів через несприятливе поєднання макроекономічних показників. До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору проєктованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони ні викликалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто змиритися з фактом змін.

Професори Гарвардської школи бізнесу пропонують жартівливі правила для менеджера, який застосовує директивну стратегію. Але жартівливий тон

не приховує серйозність проблеми. На жаль, багато менеджерів вважають директивну стратегію єдиною можливою і застосовують її навіть в разі необхідності проведення рутинних змін.

Правила дій для припинення новаторства:

- Розглядайте будь-яку нову ідею знизу з підозрою – бо вона нова і тому що це погляд знизу.

- Ви повинні наполягти на тому, щоб люди, які потребують Вашої підтримки для здійснення своїх ідей, спочатку пройшли кілька інших рівнів менеджерів, щоб зібрати з них підписи.

- Рекомендуйте співробітникам відділів або окремим службовцям покритикувати пропозиції один одного. Це позбавить Вас від необхідності самому приймати рішення, Ви просто виберете того, хто вижив у результаті даної критики.

- Відкрито виступайте з критикою і не особливо кваптеся з похвалою. Це змусить людей ходити навшпиньки. Нехай вони знають, що Ви можете в будь-який момент звільнити їх.

- Розглядайте факт виявлення проблем як невдачу, щоб відбити у людей бажання ставити Вас до відома, що у них щось не в порядку.

- Ретельно контролюйте всіх. Переконайтеся, що співробітники вважають все, що тільки можна порохувати.

- Приймайте рішення про реорганізацію або зміну напряму в політиці потай та інформуйте про це співробітників теж потай. Це також змусить їх ходити навшпиньки.

- Перевіряйте, щоб запити на отримання інформації були завжди виправдані, і щоб інформація не діставалася менеджерам дуже легко. Ви ж не хочете, щоб вона потрапила в чужі руки.

- Нехай менеджери нижчої ланки під прапором делегування повноважень та участі у прийнятті рішень несуть відповідальність за пониження, звільнення та переведення працівників на інші посади. А також за виконання інших загрозливих рішень, які Ви прийняли. І змусьте їх робити це дуже швидко!

- Ніколи не забувайте, що Ви – найголовніший і знаєте все важливе про справу.

З усього вищесказаного випливає, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші не підходять. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю стратегію, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін за короткий термін як принципове або навіть

неминуча умова роботи. Для здійснення цих змін він повинен володіти значними повноваженнями, силою і стійкістю.

Застосовуючи **стратегію, засновану на переговорах**, менеджер і раніше є ініціатором зміни, проте виявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх виникаючих питань, піти на необхідні поступки.

На здійснення стратегії переговорів іде дещо більше часу – в процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачити результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Однак ті, кого стосується здійснювана зміна, володіють, принаймні, можливістю висловлювати свою думку, відчувають розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної плати і частки прибутків, часто зване виробничою операцією, є прикладом такого підходу.

При використанні **нормативної стратегії** робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але і добитися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому таку стратегію іноді називають «серця і уми». При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб службовці постійно прагнули до виконання цієї мети, постійно висували пропозиції щодо вдосконалення, беручи участь у розробках проєктів по підвищенню якості, у роботі гуртків якості. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів - фахівців у галузі поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можуть підключатися і зовнішні консультанти, які є експертами у питаннях поведінки і психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої кількості часу, ніж директивні стратегії. Однак питання про те, як добитися потрібного почуття відповідальності, все ще залишається відкритим.

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, що включають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, працюють над конкретною проблемою (наприклад, зміна системи розподілу, створення нового цеху). Зазвичай цей підхід реалізується під суворим керівництвом менеджера. Результатом є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому проблеми співробітників особливо не враховуються.

Стратегії, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних в двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто

менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених до планування зміни. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

Література: 5, 6, 10, 12, 19, 28, 29, 31, 36

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність та роль стратегії змін.
 2. Які є принципи та підходи до управління змінами?
 3. Як можна класифікувати види стратегій здійснення змін?
 4. Окресліть співвідношення між групами факторів і можливі стани або ситуації організації.
-

Завдання для самостійної роботи студентів (СРС):

1. Інформаційне суспільство: сутність, стан, етапи формування.
2. Місце ІТ-менеджменту в управлінні організацією.
3. Роль стратегії в управлінні змінами.
4. Розвиток електронного управління на підприємствах торгівельної галузі.

Тест: «Управління змінами»

1. Організаційні зміни:

- A. Певний етап розвитку організації.
- B. План розвитку, організації на перспективу.
- C. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.

2. Управління організаційними змінами:

- A. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку.
- B. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки.
- C. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.

3. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами - це:

- A. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам.
- B. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни.
- C. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх.

4. Метод подолання опору змінам «явного і не явного примусу», як правило, використовується:

- A. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими.
- B. Коли необхідно швидко здійснити зміни.
- C. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою.

5. Що потрібно зробити щоб колектив добровільно підтримав зміни?

- A. залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін.
- B. Пояснити людям важливість запровадження змін.
- C. Застосовувати методи стимулювання та примусу.

6. Опір змінам це:

- A. Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.
- B. Природна реакція людей на зміни.
- C. Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.

7. «Директивна стратегія» - це вид стратегії здійснення змін, в основі якого є:

- A. Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів.
- B. Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах.
- C. Нав'язування змін з боку керівника, слабе залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.

8. Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?

- A. Повноваження ініціатора змін.
- B. Сила та вид очікуемого опору.
- C. Необхідний час для здійснення змін.
- D. Обсяг необхідної інформації
- E. Фактори ризику.

9. Моніторинг процесу змін - це:

- A. Форма організації управління запланованим бюджетом.
- B. Механізм спостереження за результатом змін
- C. Форма контролю за персоналом

10. Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:

- A. "Розподілу функцій та ролей між членами команди.
- B. Управління функціональними обов'язками членів команди.
- C. Управління кількісним складом команди.

D. Вірно А, В, С.

11. Небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:

- A. Економічних причин опору змінам.
- B. Технічних причин опору змінам.
- C. Внутрішньополітичних причин опору змінам.
- D. Культурних причин опору змінам.
- E. Вірно А, В, С, D.

12. Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:

A. Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив.

B. Забезпечити ефективне виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами.

C. Скоординувати цілі, внутрішній потенціал організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку.

13. Мотивація персоналу - це:

A. Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення а цілей організації;

B. Процес стимулювання працівників до діяльності, направленої на досягнення п цілей організації;

C. Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок

14. Управління проектами - це:

A. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту.

B. Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення.

C. Управління змінами для досягнення мети проекту.

15. Стратегія змін - це

A. План заходів щодо поліпшення діяльності організації.

B. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін.

C. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту

16. Команда - це

A. Творчий колектив однодумців

B. Неформальна група в організації.

C. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою

17. Що не є стилем керівництва:

A. Авторитарний стиль.

B. Справедливий стиль.

C. Ліберальний стиль.

18. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:

A. Розробці концепції змін.

B. Формуванню команди.

C. Менеджменті процесу змін.

19. Задача функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:

A. Визначення якості виконаної роботи.

B. Порівнянні досягнутих та намічених результатів.

C. Координації зусиль учасників процесу змін.

20. Успіх реалізації запланованих змін більши за все залежить від:

A. Керівника організації.

B. Команди організації.

C. Організаційної структури.

Підсумкові питання з курсу «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 Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
3. Класифікація видів змін.
4. Особа та зміни. Види компетентностей.
5. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
6. Управління своїми та чужими змінами.
7. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
8. Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд.
9. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
10. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом.
11. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
12. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
13. Моделі та підходи до організаційних змін.
14. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
15. Моделі змін. Цикл змін за Коттером.
16. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.
17. Ефективне лідерство.

18. Матриця взаємозв'язків: метафори організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін.
20. Управління опором змінам.
19. Формування інноваційної організаційної культури.
20. Оцінювання ефективності розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
21. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
22. Сутність реструктуризації.
23. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін.
24. Критичні чинники успіху змін.
25. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.
26. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін.
27. Команди у процесі реструктуризації.
28. Процеси диверсифікації.
29. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання.
30. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

ГЛОСАРІЙ

SWAT-команда (skilled with advancer tools) - компетентна у вирішенні будь-якої проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь 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 у 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 відмінними 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. З повторенням стимулу виникає потрібна реакція. Адекватність реакції залежить від кількості повторень, сили та довго 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, впорядкування, 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, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Гуманістично-психологічний підхід – основні характерні риси – це 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, в 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, перемену змісту в часі.

Ізолююча команда - відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це

відбувається для збереження комерційної таємниці.

Інноваційна корпоративна культура – це система поширених в компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації а реалізації інновацій

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. 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 у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків

Інформуюча команда – створена для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію.

Ефективна комунікація — це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку.

Когнітивний (пізнавальний) метод – в його основі є спроба пояснити природу контролю людини над своїм існуванням або надати йому певного сенсу.

Команда – це робоча група, в 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 доручено 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 з 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, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм 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 задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень.

Компетентність – визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення.

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються працівниками компанії та визначають їх 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 досвідченому.

Маркетингова команда – орієнтована на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Мультидисциплінарна команда - поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди.

Наставництво. Найбільш ефективний спосіб наставництва – спостерігати, як співробітник працює, надаючи 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.

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, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Поглинання (acquisitions) – це встановлення контролю однієї компанії на іншій та управління нею с придбанням повного або часткового права власності без утворення єдиної компанії.

Професійне навчання – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому

Психодинамічний підхід - в його основі психоаналіз Фрейда, індивідуальна філософія Адлера та аналітична психологія Юнга. Узагальнюючи ці теорії можна сказати, що біологічне та соціальне в особистості перебувають у тісному взаємозв'язку і підсвідомість значно впливає на її поведінку. Разом з 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 по оновленню 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.

Рейнжиніринг – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких скачкоподібних 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 у відповідності із новим позиціонуванням та новими характеристиками 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 іншій, з однієї посади на іншу як по горизонталі, так і по вертикалі організаційної структури.

Самокерована (self-managing) або саморегулююча 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 велику популярність 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 задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В 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 більш низьких 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 у ході 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 до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціально-економічна система представляє собою феномен життя суспільства, котрий визначає систему координат, у якій воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ.

Спортивна команда - тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

Театральна команда - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

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 висунення мети

і ухвалення 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 в цілому.

Часова компетентність - відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Адизес И. К. Управление изменениями; пер. с англ. СПб : Питер, 2011. 224 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. СПб : Питер, 2007. 384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : ПИТЕР, 2012. 223 с.
4. Ашмарина С. И., Герасимов Б. Н. Управление изменениями : учеб. пособие. М : Рид Групп, 2011. 208 с.
5. Воронков Д. К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Х : АдВА, 2009. 435 с.
6. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Х. ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. Грин М. Управление изменениями: пер. с англ. СПб. : ДК, 2007. 360 с.
8. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М., 2007. 320 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 800 с.
10. Дафт Р. Теория организации : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» ; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова. М : Юнити-Дана, 2006. 736 с.
11. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К: ЦУЛ, 2011. 440 с.
12. Иванов Ю. В. Трансформация предприятий. М : Изд- во МАИ, 2000. 66 с.
13. Иванова Е. А. Управление изменениями: учеб. пособ. М : МГУПС (МИИТ), 2014. 167 с.
14. Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организациях. СПб : Речь, 2007. 292 с.
15. Ільїна Ю.М. Методичний посібник для проведення тренінгу управління змінами : СМД-тренінг по трансформації ментальних моделей у осіб середнього віку в кризових станах. Київ : ЦТІ, 2007. 80 с.

16. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ. М. : Добрая книга, 2006. 358 с.
17. Кожевина О. В. Управление изменениями : учеб. пособ. М : Инфра-М, 2012. 286 с.
18. Корн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании; пер. с англ. М : Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
19. Коттер Дж. П. Впереди перемен; пер. с англ. М : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 256 с.
20. Коттер Дж. П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership). М. : «Альпина», 2007. 256 с.
21. Коттер Дж. П., Ратгебер Х.М. Наш айсберг тает, или как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М : «Эксмо», 2008. 128 с.
22. Коттер Дж. П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М : «Олимп-Бизнес», 2004.
23. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. М : Альпина бизнес букс, 2007. 507 с.
24. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів : БаК, 2003. 470 с.
25. Петрова І.Л., Поліщук В.І, Печенізький В.П. Управління змінами: Навч. посібник. К : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.
26. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 486 с.
27. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
28. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза та ін. К : НАУ, 2012. 352 с.
29. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.Г. Семенов та ін. Класичний приватний університет. Запоріжжя : В-во КПУ, 2010. 398 с.

30. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М : Книжная палата, 2002. 264 с.
31. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Міжрегіональна академія управління персоналом. 2-е вид., доп. К : А.С.К., 2001. 280 с.
32. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации. пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М : Книгописная палата, 2002. 264 с.
33. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К: Академвидав, 2005. 608 с.
34. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
35. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. 432 с.
36. Эванс Джеймс Р. Управление качеством сокр. пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. М: Юнити-Дана, 2007. 671 с.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Мазур Наталія Анатоліївна

Науковий ступінь – *доктор економічних наук*

Вчене звання – *професор*

Посада – *професор кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*



Основні дослідження наукового спрямування здійснюються в рамках теми «Формування системи і механізмів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств економіки України». Член редакційних колегій 3 наукових видань. Автор 125 публікацій, з них 88 наукового і 37 навчально-методичного характеру, в т.ч. 55 - у фахових виданнях; 2 одноосібних монографій.



Семенець Іван Володимирович

Науковий ступінь – *кандидат економічних наук*

Вчене звання – *доцент*

Посада – *доцент кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*

Член федерації аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України.

Автор наукових статей, присвячених питанням формування, обліку та аналізу результатів діяльності підприємств.

Наукові інтереси: «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення процесу управління підприємством».

ДОДАТКИ

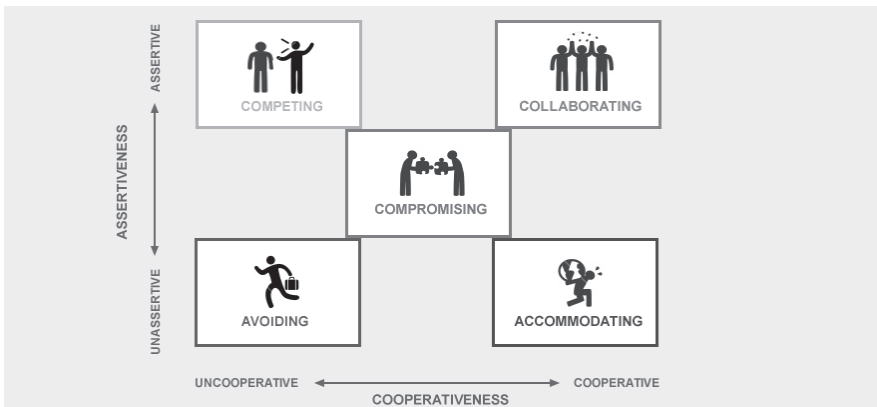
Додаток А

Таблиця 1

Зміни в структурі сучасних організацій

Організації XX століття	Організації XXI століття
Бюрократичні	Небюрократичні, менше правил та працівників
Багаторівневі	Обмеження кількома рівнями
Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники вищого рівня здійснюватимуть менеджмент	Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники є лідерами, а менеджмент здійснюють працівники базового рівня
Політики та процедури створюють багато складних внутрішніх взаємозалежностей	Політики та процедури створюють мінімальні внутрішні взаємозалежності, потрібні для клієнтів

Додаток Б



Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

Додаток В

Тест «визначення преференцій щодо вибору стратегій вирішення конфліктів»

Вкажіть, як часто Ви застосовуєте кожен із нижченаведених підходів, проставивши відповідні бали на полях. Виберіть бали за шкалою від 1 до 5, при цьому 1 означатиме «ніколи»,

- 2 — «вкрай рідко»,
- 3 — «час від часу»,
- 4 — «як правило» (часто),
- 5 — «завжди».

Після цього застосуйте ключ для підрахунку балів, наведений в кінці, щоб підсумувати свої результати.

1. Я вперто стою на своїй позиції.
2. Я ставлю потреби інших понад свої.
3. Я добиваюся компромісу, який може бути прийнятним для обох сторін.
4. Я не вв'язуюся в конфлікти.
5. Я ретельно вивчаю проблемні питання та залучаю іншу сторону.
6. Я бачу похибки у позиціях інших людей.
7. Я сприяю досягненню гармонії.
8. Я веду перемовини, щоб домогтися врахування частини того, що я пропоную.
9. Я уникаю відкритих дискусій щодо спірних тем.
10. Я відкрито ділюся інформацією з іншими при розв'язанні суперечок.
11. Мені подобається вигравати спори.
12. Я погоджуюсь з пропозиціями інших.
13. Я шукаю «золоту середину» для розв'язання суперечок.
14. Я тримаю свої справжні почуття при собі, щоб уникати неприємних емоцій.
15. Я заохочую відкритий обмін питаннями і проблемами, що викликають стурбованість.
16. Я неохоче визнаю свою неправоту.
17. Я намагаюся допомагати іншим не «втрачати обличчя» при розв'язанні суперечок.
18. Я наголошую на перевазі підходу «давай і бери».
19. Я заохочую інших брати на себе ініціативу при розв'язанні суперечок.
20. Я проголошую свою позицію як єдину правильну точку зору.

Для підрахунку балів слід враховувати номери тестових запитань.

Підрахунок балів

Примус/ Конкуренція	Пристосування	Компроміс	Уникання	Співпраця
Запитання Бал	Запитання Бал	Запитання Бал	Запитання Бал	Запитання Бал
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
Сума	Сума	Сума	Сума	Сума

Найвищий бал суми, а також найближчий до нього вказують на Ваші преференції щодо стратегії управління конфліктами.

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Мазур Н.А.
Семенець І.В.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Підписано до друку 14.11.2017.
Формат 60x84/16
Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум.друк. арк. 9,64.

Видано та віддруковано у ТОВ “Друкарня “Рута”
(свід. Серія ДК №4060 від 29.04.2011 р.)
м. Кам'янець-Подільський, вул. Пархоменка, 1
тел. 0 38 494 22 50, drukruta@ukr.net