

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
„УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”**

**Тернопіль
2020 р.**

ПЕРЕДМОВА

*Ви не можете вирішити проблему,
поки не визнаєте, що вона у вас є*
Харві Маккей

За своїми характеристиками процес управління є достатньо складним видом діяльності, на здійснення якого впливає множина чинників середовища функціонування організації. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, детермінуючий вплив на який мають, насамперед, фактори зовнішнього середовища. Оскільки будь-яка організація потребує регулярного отримання із зовнішнього середовища ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності, її спроможність до адаптації вимог ринку набуває відправного значення в контексті досягнення цілей її діяльності. Особливу актуальність управління змінами набуває для вітчизняних організацій, які в нестабільних умовах господарювання перманентно вимушені шукати раціональні шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

На сьогодні не існує та об'єктивно не може існувати єдиного інтегрованого підходу до побудови раціонального алгоритму процесу управління змінами в умовах мінливості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, який би всебічно враховував економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості її взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами тощо. За цих умов знання та подальше виважене використання напрацьованих практикою менеджменту низки методик управління змінами значною мірою нівелює вплив негативних детермінант розвитку організації.

Отже, реалізація змін як реалізація різних типів нововведень, які можуть поєднуватись у різних напрямках, зокрема у зміні цілей організації,

структури, техніки, технологічних процесів є надзвичайно важливим завданням для забезпечення висхідного розвитку організації. Вивчення літератури з даної проблематики демонструє, що ця тема є достатньо популярною у вітчизняній та західній науці протягом останніх 20 років. Однак, враховуючи те, що визначений стратегічний розвиток організації є індивідуальним для кожної окремо взятої організації, то врахування особливостей управління змінами для кожної окремо взятої організації має не лише теоретичну, але й прикладну актуальність.

Пропонований опорний конспект лекцій з дисципліни "Управління змінами" охоплює теоретичні, методологічні та методичні засади внутріорганізаційного управління змінами та основними завданнями ставить:

- вивчення основних понять, категорій, що розкривають суть змін в діяльності організації, теорій змін, закономірностей розвитку процесів змін, теорії і практики управління процесами змін, проблем сприйняття організаціями до нововведень;

- формування навичок виокремлювати причинно-наслідкові проблеми управління змінами;

- набуття навичок аналізу причин опору змінам, їх усунення, використання методик відбору і оцінки проектів змін.

Наведені контрольні питання націлені на набуття студентами знань та практичних навичок щодо:

- ідентифікації, аналізу і ранжування проблем діяльності організації;

- засвоєння алгоритму реалізації змін у різних функціональних сферах менеджменту організації;

- застосування основних підходів до управління організаційними, командними, структурними змінами в організації;

- формування індивідуальної програми саморозвитку менеджера;

- розробки комплексної системи управління опором змінам;

- реалізації процедури зміни корпоративної культури;

- особливостей залучення консалтингової фірми в процес управління змінами в організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

*Якщо не можеш вирішити проблему, почни нею керувати
Роберт Шуллер*

1.1 Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації

У науковій школі менеджменту термін “зміни” має декілька значень. **Зміна** - це процес появи нових рис і елементів в організаційній системі. У менеджменті цим терміном характеризують зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, соціальних, політичних та інших факторів та зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптовуватись до умов ринкового середовища.

Основні елементами системи управління змінами є:

- **суб'єкти управління змінами** – працівники керівної ланки організації різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з обраною сферою впровадження змін;
- **об'єкти управління змінами** – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів щодо впровадження цих змін;
- **функції управління змінами** – діяльність, яка відображає процес реалізації управлінської діяльності щодо впровадження змін. Оскільки управління змінами є управлінською діяльністю функції управління змінами інтегруються до загальної системи управління, яке реалізується в наступних функціях: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Однак, універсальних функцій управління змінами в організації не існує, оскільки конкретний склад цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу чинників зовнішнього середовища;
- **методи управління змінами** - способи впливу суб'єктів управління на об'єкти змін (економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні);
- **моделі управління змінами** - узагальнені схеми процесів управління змінами, які мають усталені характеристики та елементи. Більшість сучасних моделей процесу змін є концептуальними за суттю (що значною мірою зменшує їх практичну значущість), або відображають лише частину того, що необхідно для здійснення змін (концентруються або виключно на «людському чиннику», або лише на підприємницьких та організаційних питаннях);

– **подолання опору змінам.** Опір змінам є обов'язковим елементом, що входить до системи управління змінами та супроводжує будь-які зміни в організації, і визначається як свідомі дії або бездіяльність суб'єктів управління змінами, спрямовані на досягнення визначеного результату змін. Проте універсальних правил подолання опору не існує, адже носіями опору є працівники, які через власні психоемоційні особливості різноманітно реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження змін на підприємстві необхідно співвідносити з реакцією персоналу, яка проявляється в формі опору змінам.

Отже, управління змінами є передумовою для розвитку організації через усунення розходжень між її реальним та бажаним станом. На сьогодні управління змінами є одним із важливих напрямків управлінської діяльності, який полягає в здатності менеджерів визначати перспективні напрямки діяльності в організації через коригування мотивів та поведінки її працівників.

1.2 Властивості організацій як передумова реалізації змін

Організація - це цільове об'єднання ресурсів (людських, фінансових, інтелектуальних, матеріальних, інформаційних) з метою отримання економічного чи соціального ефекту.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху через досягнення поставлених перед собою цілей через:

– висхідний розвиток, який передбачає покращення результатів її діяльності та готовність до змін;

– результативність та ефективність. Результативність є наслідком того, що організація виготовляє, виконує чи надає потрібні ринку товари, роботи чи послуги. Ефективність є наслідком того, що продукт, який презентує ринку організація створюється правильно, якісно та своєчасно.

Загальними рисами організацій є:

– наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо.

– залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо).

– горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці.

– вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління.

– необхідність управління.

– наявність формальних та неформальних груп.

– здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Характерні риси організацій зумовлюють існування низки їх властивостей, які є, з однієї сторони, передумовою до впровадження і реалізації змін, а з іншої - набуття організацією нових властивостей.

Основними властивостями організацій, що зумовлюють можливість їх змін є:

– **композиційність** – можливість побудови організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів;

– **адаптивність** – пристосування до конкретних цілей, ресурсів і умов;

– **комбінаторність** – потенційні можливості розробки та застосування різних варіантів вже використовуваних в організації її складових елементів;

– **селективність** – здатність організації до вдосконалення через свідомий відбір, закріплення і розвиток необхідних якостей;

– **інгресивність** – поступове та свідоме цільове формування організацією нових якостей її складових елементів;

– **кон'югованість** – здатність організації до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів з метою внутрішнього вдосконалення та розвитку.

– **кореляційність** – наростаюча здатність організацій до безпосередньої та опосередкованої активізації взаємозв'язку її елементів;

– **егресивність** – досягнення складовими елементами організації максимального рівня реалізації якостей організації;

– **емержентність** – цілеспрямоване формування та оперативна мобілізація нових якостей організації;

– **обмеженість** – окреслення меж прояву властивостей організації;

– **репродуктивність** – здатність організації до відтворення;

– **інваріантність** – здатність потенційних можливостей розвитку організації;

– **інтегративність** – здатність організації до входження у макроорганізацію.

Таким чином, наведені властивості організації об'єктивно визначають потенційні можливості до змін.

1.3 Класифікація змін в організації

Аналіз трактування поняття «зміни» та дослідження різноманітних класифікацій змін, визначають наступну сукупність характеристик, властивих змінам для забезпечення висхідного розвитку організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація змін в розвитку організації

Класифікаційна ознака	Приклад змін	Характеристика змін
За масштабами змін	Загальні, часткові	Зміни відбуваються в організації внаслідок загальних або часткових процесів
За джерелом змін	Екзогенні, ендогенні	Джерело змін знаходиться поза організацією або є її складовою
За якістю змін	Прогресивні, регресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності організації, тобто рух «від нижчого до вищого» або навпаки
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені макроекономічною, внутрішньою стратегічною кризою	Зміни, спричинені нестійкістю макроекономічної системи або передбачають вихід організації на нові ринки, інновації
За швидкістю змін	Еволюційні, революційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово впродовж декількох років або впродовж короткого лагу часу
За рівнем невизначеності змін	Планові, реактивні	Своєчасні зміни, які передбачаються з достатньою ймовірністю або є швидкою реакцією на виникаючі потреби
За сутністю змін	Інтенсивні, екстенсивні	Зміни, спрямовані на якісне або кількісне покращення способів, методів та технології використання факторів виробництва
За можливістю управління змінами	Керовані, важкокеровані	Зміни, що піддаються управлінню або вимагають складних інструментів управлінського впливу без гарантії їх результативності
За характером змін	Інкрементарні, дискретні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги організації в цілому або одноразові зміни, які змінюють вектор розвитку організації

Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу. При цьому зміни стратегії й структури звичайно відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в сфері технології й продукції можуть йти знизу вгору.

Часто зміни розрізняють за функціональними сферами менеджменту, де вони реалізуються:

- зміни в адміністративному менеджменті – зміни відбуваються в структурі організації, стратегії розвитку, систем контролю, інформації, фінансової звітності й планування;

- зміни в кадровому менеджменті – зміни стосовно критеріїв відбору персоналу, введення нової системи стимулювання його роботи, перерозподілу функціональних обов'язків працівників;
- зміни у виробничому менеджменті – зміни в процесі виробництва, режимах роботи устаткування, застосовуваних технологіях продукування товарів, робіт чи послуг;
- зміни у логістичному менеджменті – зміни у процесі постачання сировини, матеріалів, або збуту готової продукції.

1.4 Функції управління змінами

Відомий фахівець в сфері менеджменту І. Адизес вважає, що зміни – це не події, які інколи трапляються в організації, а потік подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі, який постійно викликає реакцію організації. Враховуючи це, вважається, що зміни виникають постійно, проблеми зумовлюються змінами, рішення дозволяють вирішити проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни. Зміни не обов'язково мають охоплювати організацію, а вирішення проблем може спрямовуватися поза межі організації або носити одноразовий характер. Як правило це відбувається при усуненні проблем, що власне пов'язані із постійними змінами.

Науковці стверджують, що людина може легко управляти з лише сімома елементами або плюс мінус ще двома. Враховуючи це, застосування моделі "7S Мак-Кінзі" допомагає проводити діагностику організаційної системи та планувати її зміни. Складовими елементами моделі є:

- структура (structure) - спосіб розподілу праці и рівнів управління;
- стратегії (strategy) - способи підтримки конкурентних переваг;
- системи (systems) - процедури, які щоденно виконують працівники організації;
- цінності (shared values) - сталі цінності, які лежать в основі корпоративної культури;
- навички (skills) – компетенції і фактичні здібності працівників;
- стиль (style) – стиль керівництва організацією;
- співробітники (staff).

Вважається, що стратегія, структура, системи є жорсткими параметрами організації, якими менеджерам необхідно управляти. Інші параметри залежать від впливу зовнішніх факторів. При цьому об'єднуючим фактором є цінності організації. Отже, змінюючи один із параметрів моделі необхідно враховувати вплив на інші елементи моделі.

Процес управління змінами складається з двох основних функцій:

- прийняття рішення про те, що необхідно зробити;
- реалізація прийнятих рішень.

При цьому управлінні змінами базується на принципах демократії і диктатури. Демократичний підхід необхідно застосовувати при прийнятті рішень, а диктатуру – при їх реалізації.

1.5 Типові ірраціональні помилки при управлінні змінами

Науковці Каролін Айкен і Скотт Келлер звернули увагу, що менеджери надто раціонально підходять до процесу реалізації змін, але при цьому не враховують невербальні аспекти. З метою ідентифікації цих аспектів науковці визначили **9 пасток, що заважають здійсненню ефективних змін.**

1. У своїх діях керівники вважають, що мотиватори їх діяльності до змін автоматично мають стати мотиваторами для інших працівників.

2. Керівники не пояснюють передумови необхідності змін працівникам, а подають лише готовий алгоритм їх реалізації. Такі менеджери вважають, що якщо вони вже знають варіанти змін, то варіант їх реалізації можна просто донести до підлеглих. Однак на практиці необхідно враховувати той факт, що якщо люди приклали зусилля до створення чогось, їх прихильність до цього зростає у 5 разів.

3. При прийнятті рішення про необхідність змін, менеджери опираються на недоліки організації. На практиці часто застосовуваним є підхід до вирішення проблем, що базується на пошуку причин та винних. Однак дослідження науковців доводять, що зміни, передумовами яких є негатив, викликають найбільший спротив співробітників. Також необхідно враховувати дослідження психологів, що доказали закономірність "self-serving bias", яка обґрунтовує, що люди мають про себе кращу думку, ніж вони є насправді. Це зумовлює необхідність управління змінами через пошук кращого в організації та відображенні позитивних перспектив у плануванні діяльності організації.

4. Керівники вважають, що вони відповідають змінам і часто змінюють все навколо, однак самі залишаються такими як є.

5. Вплив лідерів вважається основною передумовою проведення успішних змін. Однак успіх змін залежить не тільки від особистих якостей менеджера, але від того, як сприймають ці зміни співробітники організації.

6. Гроші є найбільшим мотиватором змін. Практикою доведено, що фінансова мотивація стимулює результативність виконання монотонних робіт, але значно зупиняє розумову і творчу роботу (до якої практично завжди належать зміни). У різних співробітників є різні вимоги, а тому грошова мотивація є самим дорогим способом, однак не завжди дієвим.

7. Результат повинен бути досягнутий будь-якою ціною. Необхідно враховувати, що співробітники не будуть діяти проти своїх

інтересів, а тому керівники повинні відстежувати відношення співробітників до змін залежно від результатів впровадження останніх.

8. Важливими є лише чітко визначені дії співробітників. Однак, якщо моральні чи інші переконання співробітників є іншими, ніж пропоновані зміни, вони рано чи пізно будуть намагатися повернути колишні правила чи вимоги до їх роботи.

9. Навчання новим навичкам є достатньою умовою для успішних змін. Однак, потрібно враховувати, що виконуючи нову роботу співробітникам може не вистачати часу для якісного опанування нових навичок, тому керівники повинні застосовувати системи винагород для працівників та враховувати фактор часу для набуття ними нових професійних компетенцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні елементи системи управління змінами.
2. У чому полягає основна відмінність між результативністю і ефективністю організації?
3. Які властивості організації визначають потенційну можливість проведення змін?
4. Охарактеризуйте зміни за функціональними сферами менеджменту.
5. Визначте основні функції процесу управління змінами.
6. Назвіть найбільш типові помилки типові помилки при управлінні змінами.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Зроби крок, і дорога з'явиться сама собою...

Стів Джобс

2.1 Симптоми, фактори і причини настання проблемних ситуацій в організації

Основним завданням процесу управління змінами є внесення коригувальних дій в напрямку забезпечення стабільності та висхідного розвитку організації. З цією метою менеджери повинні розрізняти типологію проблем, які є передумовами необхідності проведення змін.

В управлінні за категорією проблем розрізняють:

– **стандартні проблеми.** Їх розв'язання вимагає чіткого дотримання визначених алгоритмів дій. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень і в кінцевому випадку в їх вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички менеджера та працівників, які їх реалізують;

– **типові проблеми.** Вони зважуються на базі безлічі визначених першочергово заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір її правил, які дозволяють домогтися успіху;

– **евристичні проблеми.** У ході їх вирішення потрібно або знайти, наприклад, у літературі, або сформулювати самим правила їхнього вирішення з наступним їх використанням.

Загалом поведінка організації характеризується двома видами: як стандартна реакція на типові проблеми і як принципово нова - на змінені умови внутрішнього або зовнішнього середовища свого функціонування. Наприклад, якщо виробничий процес призупинено через поломку обладнання, це вимагатиме певного управлінського впливу (координації зусиль ремонтної служби із певним виробничим підрозділом). У випадку ж закупівлі нового обладнання необхідно оновити кваліфікаційні навички персоналу, окремих виробничий процес, внутрілогістичні потоки, що об'єктивно вимагатиме застосування інструментів управління змінами, які б імплементалися у всі функціональні сфери діяльності підприємства.

Менеджери організації з метою ефективного управління змінами повинні вчасно помічати симптоми небезпечного розвитку в організації для того, щоб вчасно відреагувати і запустити процес управління змінами. Однак, при цьому вони повинні коригувати не симптоми, а фактори і причини, які їх зумовлюють, оскільки у іншому випадку процес реалізації змін буде не ефективним.

Отже, на практиці необхідно комплексно враховувати менеджерами організації як симптоми, так і фактори і причини настання проблемних ситуацій. При чому необхідно пам'ятати, що аналогічно до лікування

хворих, лікувати необхідно не симптоми, а усувати фактори та причини їх настання. Менеджери повинні пам'ятати, що симптом появи проблемної ситуації є лише зовнішнім проявом її настання, фактором виникнення - як правило, певна подія, що зумовлює її настання, а причина – певні події або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі, існування яких зумовлює настання або активізує силу впливу факторів проблемних ситуацій (див. табл. 2.1).

Таким чином, при умові врахування симптоматики виникнення проблемних ситуацій та коригування в процесі змін саме факторів і причин їх виникнення значно оптимізується час реакції організації на потребу у реалізації змін, і, як правило, їх впровадження є менш складним у функціональному і організаційному аспектах.

Таблиця 2.1

Приклади взаємозв'язку симптомів, факторів та причин настання проблемних ситуацій в діяльності організацій, існування яких зумовлює необхідність змін

Функціональна сфера діяльності організації	Симптом	Фактор	Причина
Виробничо-технологічна	Зниження якості продукції	Порушення технологічної дисципліни	Низька кваліфікація персоналу
Збутова	Збільшення залишків готової продукції на складах	Зміна попиту на продукцію	Неефективна робота відділу маркетингу
Постачання	Порушення графіку поставок	Бартеризація розрахунків	Погіршення ринкової кон'юнктури

Проблемні ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу організації. У залежності від глибини проблемної ситуації і характеру

застосовуваних процедур процес управління змінами може відбуватись або активно, або пасивно. У випадку виникнення негативних тенденцій тимчасового характеру в активному управлінні змінами немає необхідності, оскільки організація має здатність до повернення стійкого стану.

Стійкий стан організації може бути, в свою чергу, стабільним і квазістабільним. Під **стабільним станом системи** розуміють такий стан, коли жодна її структурна складова не знаходиться в перехідному періоді, або усі структурні елементи функціонують стійко в процесі всього циклу життєдіяльності розглянутої системи.

Під **квазістабільним** (удавано стабільним) розуміють такий стан, коли принаймні елемент системи знаходиться в перехідному періоді, але при цьому на стані системи це або взагалі не позначається, або позначається настільки незначно, що, виходячи з цілей вивчення системи, таким станом можна зневажити. Відомо, що складні системи при нормальному своєму функціонуванні, як правило, знаходяться саме в квазістабільному стані.

2.2 Симптоматика проблемних ситуацій у збутовій підсистемі організації

Проблемні ситуації у збутовій підсистемі формуються внаслідок дії певних зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на підсистему збуту і проявляються в наявності неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшенням загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до кризового стану підприємства.

Основними **симптомами проблемних ситуацій у збутовій підсистемі** організації є: зменшення обсягів реалізації; збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових засобів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції;

зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації; збільшення кількості рекламаций.

До **внутрішніх факторів виникнення проблемних ситуацій у збутовій підсистемі** є ті, що пов'язані з розробкою нової продукції, виробництвом, ціною та асортиментною політиками, рівнем маркетингу на підприємстві, до головних **зовнішніх факторів** - зміни попиту та конкуренції в галузі. Часто криза збуту в діяльності підприємства виникає через втрату споживачів, що може зумовлюватися з різними причинами. Однією з таких причин є відсутність інформації про споживачів, їх ставлення до продукції підприємства. Основними методами вивчення попиту споживачів можуть бути опитування, анкетування, аналіз змін у реалізації товарів, збір та аналіз статистичної інформації. Зменшення рівня споживання сигналізує про небезпеку. Порівнявши данні, здобуті в результаті аналізу споживачів, можна своєчасно виявити та відстежити причини зародження кризи.

Щоб запобігти появі проблемних ситуацій у підсистемі збуту необхідно провадити аналітичне оцінювання планових і фактичних даних стосовно реалізації продукції. Основним джерелом інформації для такого аналізу є звіт з випуску та реалізації продукції. Окрім того, на будь-якому підприємстві необхідно прогнозувати обсяг збуту. Складовими прогнозу обсягу продажу є прогноз загального стану економіки, галузевий і ринковий прогнози. У практиці країн з розвинутою ринковою економікою великого поширення у сфері прогнозування обсягу збуту набули методи експертних оцінок, що базуються на вивченні й узагальненні думки керівників підприємства про перспективу обсягу продажу; опитуванні торговельних агентів підприємства щодо можливого продажу; вивченні думок споживачів. Порівняння параметрів прогнозів із плановими та фактичними показниками програми збуту дає змогу визначити перспективи діяльності підприємства: розвиток або скорочення діяльності внаслідок коливань попиту.

Підприємства за умов невизначеності середовища можуть застосовувати два методи прогнозування обсягу продажу: рівневе та ситуаційне. Рівневе прогнозування - це передбачення обсягу продажу за трьома рівнями: максимальним, імовірним, мінімальним. Цей метод прогнозування має певні переваги. По-перше, підприємство може підготуватися до песимістичного варіанта обсягу продажу; по-друге, можна завчасно виявити фактори, що ведуть до мінімального обсягу продажу; по-третє, виявивши такі фактори, можна розробити альтернативні плани. Сутність розробки такого плану полягає у виборі стосовно кожного виду продукції певних ключових припущень, які відрізняються від найбільш імовірних відповідних показників. Як припущення можна взяти не тільки найгірший, але й випадковий варіант. В альтернативному плані одним із підрозділів є ситуаційний план, де передбачається, що повинен робити кожен співробітник у тій чи іншій ситуації і яких наслідків варто очікувати. Альтернативні плани та ситуаційне планування допомагає підприємству швидко діяти в несприятливій ситуації і бути готовим до несподіванок.

Важливу роль у недопущенні проблемних ситуацій у сфері збуту відіграє відділ маркетингу, який має забезпечувати: швидке оформлення замовлень; негайну дієву реакцію на зміни у структурі попиту на товари за їх видами; можливість контролю за процесом продажу, а також за обсягом та якістю товару; налагодження тісних індивідуальних зв'язків із постійними покупцями.

Тактичними заходами подолання кризи збуту є: підвищення гнучкості цін (зниження цін на продукцію з низьким попитом); розвиток ефективних зв'язків із клієнтами; використання методів прямого продажу; продаж товарів з додатковими пропозиціями - формування комплексного обслуговування; заходи з активізації продажу кожного виду продукції, що випускається, що формується залежно від стадії життєвого циклу, на якому перебуває цей вид продукції; перегляд каналів розподілу продукції.

До **стратегічних заходів**, спрямованих на подолання кризи збуту на підприємстві, є проведення продуктової реструктуризації, тобто зміну позиції підприємства з «виробляю те, що можу» до «виробляю те, чого бажає споживач». Це означає перехід до випуску продукції згідно з вимогами ринку за якістю та кількістю. Зазначена реструктуризація ґрунтується на маркетингових дослідженнях і передбачає такі варіанти змін у структурі продукції:

- зміни за рахунок використання під час виготовлення продукції, що вже випускалася, нових ідей, які стосуються вдосконалення конструкцій, застосування нових матеріалів, кольорів, оформлення, упаковки і т. ін.;

- збільшення питомої ваги продукції з більш ефективними показниками продуктивності; рентабельності (за рахунок зниження витрат без втрати якості); якості виготовлення окремих елементів; технології виготовлення (застосування досконаліших методів обробки); пристосованості до наявного виробничого процесу; комфортності; відповідності напрямкам моди; екологічності виготовлення та використання;

- виведення з структури асортименту низькорентабельної продукції, що вичерпала свій життєвий цикл і за якою почали нагромаджувати залишки нереалізованої продукції;

- зміна структури сировинних ресурсів, орієнтація переважно на виготовлення продукції з вітчизняної сировини.

- диверсифікація, яка має такі різновиди: концентрична диверсифікація, що передбачає поповнення своєї номенклатури виробами, які з техніко-технологічного або маркетингового погляду схожі на наявні товари фірми; горизонтальна диверсифікація, тобто поповнення номенклатури виробами, які не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть бути освоєні у виробничому процесі підприємства; конгломератна диверсифікація, яка означає поповнення наявної

номенклатури товарами, які не мають нічого спільного із існуючою технологією на підприємстві.

2.3 Симптоматика проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі організації

Проблемна ситуація у фінансовій підсистемі організації демонструє динаміку погіршення показників поточної ліквідності та фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що може призвести до неплатоспроможності підприємства. Із позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Симптоматика проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі організації характеризується зменшенням рівня прибутковості та рентабельності; скороченням частки грошової маси в обігових коштах; зменшенням платоспроможності та поточної ліквідності підприємства; збільшенням собівартості готової продукції; збільшенням запасів готової продукції на складах; зменшенням швидкості обороту капіталу та ін.

Зокрема головними **екзогенними (зовнішніми) факторами проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі** можуть бути спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або у країнах підприємств - постачальників сировини (споживачів продукції); конфлікти між засновниками (власниками).

Ендогенними (внутрішніми) факторами проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі є: низька якість фінансового менеджменту; недоліки в організаційній структурі; низький рівень кваліфікації персоналу; недоліки у виробничій сфері; прорахунки в галузі постачання; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; прорахунки в інвестиційній та кредитній політиці; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцити у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб фінансового контролю та контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Система заходів щодо подолання проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі поділяється на оперативні, тактичні та стратегічні.

Оперативними заходами із подолання проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі належать є такі заходи, що призупиняють «відтік» готівки з організації (заморожування рахунків до оплати; одержання короткострокових поступок з оплати боргів; визначення й оплата термінових зобов'язань; призупинення витрат на модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації), а також збільшити «притік» готівки (передача в оренду основних засобів; відмова від закупівлі малоспоживаних видів сировини і матеріалів на користь найбільш необхідних; розгляд варіантів кредитування). Тактичні заходи можуть набирати вигляду постійно-діючих планів або спеціальних планів із фінансового оздоровлення.

2.4 Симптоматика проблемних ситуацій у підсистемі постачання

Проблемна ситуація у підсистемі постачання характеризується наявністю збою на одному чи одночасно кількох етапах перебігу процесу постачання сировини, матеріалів чи інших видів ресурсів для виробничих потреб.

Загальними симптомами, які сигналізують про наявність збоїв у підсистемі постачання підприємства є: зниження обсягів реалізації, зниження прибутку, збільшення витрат обороту, збільшення собівартості, зниження ритмічності виробництва, збільшення матеріаломісткості та трудомісткості продукції, збільшення

процента браку, збільшення простоїв виробництва. Специфічними симптомами проблемних ситуацій у сфері постачання є порушення графіка поставок, зменшення нормативного розміру страхових запасів, зниження рівня постачання критичних для підприємства ресурсів, без яких неможливий процес виробництва, відсутність можливості використання ресурсів — заміників, збільшення витрат на поставлення ресурсів, зміна умов договорів, надто часта зміна постачальників, складнощі банківських розрахунків із постачальниками, розрив налагоджених зв'язків тощо.

Зовнішніми причинами проблемних ситуацій у сфері постачання є: зростання інфляції, бартеризація розрахунків, погіршення ринкової кон'юнктури, політична та економічна нестабільність, монополізація поставок, орієнтація постачальників не на вітчизняних виробників, зміна пріоритетів постачальників, дефіцитність сировини, зменшення (скорочення) «зони стратегічних ресурсів», складність у транспортуванні, погіршення міжнародних відносин, технологічна неможливість заміни ресурсів. Внутрішніми причинами є: незнання ринків сировини, відсутність системи управління запасами, застаріле обладнання, невиконання умов контрактів, відсутність картотеки альтернативних постачальників, використання унікального ресурсу, перевитрата сировини, низька якість логістичного менеджменту.

Щоб своєчасно розпізнати проблемну ситуацію у сфері постачання, необхідно виконати аналітичне оцінювання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Проаналізувати головні зовнішні причини появи кризи постачання можна за такою схемою:

—дослідити ринок сировини, на якому підприємство здійснює закупівлю сировини, матеріалів чи комплектуючих, за такими напрямками: оцінка тенденцій «ринків сировини»; розподіл ринків сировини - «зони стратегічних ресурсів», відповідні тенденції, кількість підприємств, що використовують аналогічні види сировини;

—проаналізувати картотеку постачальників сировини, за такими параметрами: кількість, концентрація і вплив підприємств-постачальників (оцінювання залежності підприємства від кожного постачальника); кількість підприємств, що можуть поставляти товари-субститути; оцінювання організаційно-економічних проблем підприємства-постачальників (особливо через рівень витрат на постачання в галузі та відповідні тенденції); можливість впливу на постачальника (постачальників).

—проаналізувати товар, що постачається (наприклад, сировину), за такими характеристиками: якість сировини (надійність, термін служби, екологічність і т. ін.); ціна і цінова еластичність; умови і способи оплати; якість тари й упакування; вимоги щодо споживання; сумісність сировини й наявного устаткування з технологічним процесом, що

використовується на підприємстві; особливі характеристики сировини (дефіцитність, «критичність»); можливість використання сировини-замінника (оцінювання мобільності та можливості переходу на інший вид сировини, оцінювання перехідних витрат).

Найбільш часто застосовуваними методами аналізу системи постачання на підприємстві, є матриця «значущість-доступність ресурсу» та оцінювання договорів постачання.

Матрицю «значущість-доступність ресурсу» будують для кожної групи ресурсів. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються функціональним призначенням, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їх унікальність та складність постачання. Рівень складності оцінюється, через можливість впливу підприємства-споживача на своїх постачальників.

Оцінюючи ефективність укладеного договору постачання, застосовують такі показники: рівень рентабельності договору; рівень рентабельності витрат, що пов'язані з виконанням договору; обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника, що зайнятий у сфері збуту; чистий прибуток у розрахунку на одного такого працівника; питома вага штатного складу підприємства, зайнятих у сфері збуту; питома вага витрат на заробітну плату таких працівників; витрати товарообігу і обслуговування покупців.

Щоб запобігти розвитку кризи постачання, вживають заходів, спрямованих на стабілізацію системи в цілому. З метою підвищення ефективності таких заходів їх необхідно здійснювати як на тактичному, так і на стратегічному рівні. Тактичні заходи спрямовуються на локалізацію та ліквідацію кризи, їх зміст визначається типом і глибиною кризи постачання. Стратегічними заходами є впровадження економічно вигідних видів матеріалів; диверсифікація або реструктуризація джерел постачання; освоєння нових і вдосконалення наявних технологічних процесів; удосконалення продукції; підвищення кваліфікації персоналу; посилення системи контролю та відповідальності за неефективне використання сировини, матеріалів чи комплектуючих в процесі виробництва продукції; розгляд можливості посилення впливу на постачальників.

2.5 Симптоматика проблемних ситуацій у виробничій підсистемі організації

Проблемні ситуації у виробничій підсистемі організації зумовлюють зниження ефективності виробництва або його зупинку внаслідок морального і технологічного старіння основних фондів, псування або загибель оборотних фондів, неефективне використання техніки та технології. Виробничо-технологічні проблеми є результатом невдалої виробничо-технічної політики підприємства, що виявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію та можуть призвести до виробничо-технологічної кризи. Виникнення проблемних ситуацій у виробничій підсистемі організації зумовлюються як об'єктивними (моральне і фізичне старіння основних засобів), так і суб'єктивними (впровадження нових технологій, несвоєчасна реакція менеджерів науково-технічні прориви) причинами, що призводять до простою потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію, зупинку виробництва.

Основні симптоми виробничо-технологічних проблем проявляються у зниженні обсягів реалізації; зниженні прибутку; зменшенні замовлень продукції; втрату клієнтів; затримці у виплаті зарплати; збільшенні плинності кадрів; зниженні продуктивності праці; збільшенні собівартості продукції; зниженні рівня рентабельності продукції; збільшенні розміру неліквідних запасів. **Специфічними симптомами виробничо-технологічних проблем** можуть бути зростання браку і збільшення рекамацій на продукцію; зростання виробничих витрат, зокрема на ремонт обладнання; зменшення або збільшення запасів на складі; невиконання планів по асортименту продукції; збільшення простоїв устаткування та наявність

«надпотужностей»; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості та матеріаломісткості; неможливість технологічного вирішення проблем конкурентоспроможності продукції.

Зовнішніми факторами, які впливають на виробничий процес і можуть спричинити виробничо-технологічні проблеми в організації є: життєвий цикл продукції, технології, галузі, попиту; зміни вимог до рівня якості з боку споживачів; науково-технічний прогрес; наявність резервних потужностей у конкурентів; зміна сертифікації продукції в галузі та в постачальників тощо. **Внутрішніми факторами** є застаріла виробнича структура; наявність або відсутність ноу-хау в розпорядженні підприємства; невідповідність сировини та матеріалів наявним технологіям; низький рівень кваліфікації персоналу; неналежні умови праці; недосконала система оплати праці та мотивації; рівень спеціалізації, концентрації, диверсифікації та темпи потрібних змін; тип виробництва, відповідний виробничий цикл та сезонне завантаження потужностей; техніко-організаційний рівень виробництва в окремих підсистемах.

2.6 Симптоматика проблемних ситуацій в організаційній підсистемі підприємства

Основні **симптоми, що свідчать про наявність проблемних ситуацій в організаційній підсистемі підприємства** є порушення організаційних процесів; почастищення конфліктів; наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки; збої комунікаційних процесів; загальне зниження показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. **Основними факторами виникнення організаційної кризи** є: взаємна невідповідність розвитку окремих

підсистем; невідповідність чисельності та кваліфікації працівників організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне делегування повноважень; відсутність в організації планування, програм розвитку; недоліки або відсутність регламентів у роботі; перехід на нові управлінські технології; недостатня мотивація; несистемний характер розвитку.

Найважливішим показником проблемних ситуацій в організації є конфлікти різних типів, які часто виникають внаслідок дії **психологічних факторів**, зокрема:

- недостатнього завантаження працівника, внаслідок чого він не має змоги продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою. Ця ситуація доволі типова для;

- недостатнього розуміння працівником своєї ролі та місця у функціональній діяльності підприємства. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов'язків працівника, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив зростання;

- одночасності виконання різного роду нагальних, часто не пов'язаних між собою термінових завдань.

З метою недопущення або нівелювання впливу проблемних ситуацій в організаційному забезпеченні діяльності підприємства, менеджери, як правило, застосовують наступний алгоритм дій. На першому етапі у працівників підприємства створюється відчуття «стратегічного дискомфорту», через усвідомлення ними того, що їх професійна кар'єра залежить від ефективності діяльності підприємства. Другий етап передбачає створення умов для підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення їх високого рівня мотивації. На третьому етапі втілюються перспективні ідеї, що дають змогу об'єднувати зусилля всіх працівників.

При невчасному вирішенні організаційних проблем на підприємстві можуть виникнути наступні види організаційних криз: криза

відповідальності, криза стилю керівництва, адміністративна криза, бюрократична криза, криза загальних цілей. З метою їх подолання на підприємстві здійснюють організаційну реструктуризацію, яка передбачає зміни відносин між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства. При цьому змінюється сама організаційна структура підприємства через зміну функціонального призначення структурних підрозділів та порядку їх взаємодії.

Часто організаційна реструктуризація розглядається як інтеграція з постачальниками через вертикальну інтеграцію, або з реальними чи потенційними конкурентами з метою керованого розподілу ринків збуту, проведення єдиної цінової політики тощо через горизонтальну інтеграцію.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Подайте класифікацію проблем в діяльності організації.
2. Розкрийте взаємозв'язок та відмінності між симптомами, факторами і причинами.
3. Визначте основні симптоми виникнення проблемних ситуацій у збутовій підсистемі організації.
4. Охарактеризуйте основні фактори виникнення проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі організації.
5. Якими є основні причини проблемних ситуацій у сфері постачання?
6. Охарактеризуйте типові проблемні ситуації у виробничій підсистемі організації.
7. Назвіть психологічні фактори виникнення проблемних ситуацій в організаційній підсистемі підприємства.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Принципи управління змінами в організації

Управління змінами є процесом, який змінює організаційне або функціональне забезпечення підприємства з метою його ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі. Процес управління змінами базується на низці базових принципів, зокрема:

- **системності**, який передбачає, що зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, а тому їх результат впливає як на всі без виключення елементи внутрішнього середовища;
- **дуальності**, який передбачає врахування впливу зовнішнього середовища як на етапі формування необхідності у змінах, так і при їх реалізації;
- **ієрархічності**, який враховує те, що реалізація змін повинна враховувати ієрархічність елементів організаційної системи підприємства та послідовність ефектів від їх реалізації;
- **конфігуративності**, який визначає особливості реалізації та результативність змін через відкриті та приховані інтереси менеджерів, що їх провадять;
- **узгодженості**, який передбачає погодження методів й процесів змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. При цьому може виникнути боротьба за обмежені ресурси, наприклад, на окремих працівників можуть покласти функції і планування, і розробки змін, і виконання поточних справ, що, в свою чергу може призвести до організаційних проблем;
- **делегування**, який передбачає визначення заходів і форм участі кожного із рівнів менеджменту у конкретних заходах реалізації змін.

Критерієм централізації є складність та пріоритність виконуваних дій для організації;

– **пріоритету процесів**, який передбачає узгодження різних процесів виробництва і управління при реалізації змін в організації. Ключовим критерієм пріоритету процесів має стати обрана стратегія розвитку організації;

– **синтезу**, який передбачає врахування без виключень технологічних, структурних, методичних, людських, психологічних, політичних, фінансових аспектів реалізації змін;

– **інструменталізму**, який визначає необхідність управління змінами через застосування чітко визначених підходів, а не інтуїтивних способів втручання.

На процес управління змінами впливають такі фактори як темп здійснення змін, стиль управління з боку менеджерів, використання консалтингової допомоги. Процес управління змінами передбачає визначення масштабу залучення працівників, який може бути від високого до низького. У випадку незначних змін залучення всіх працівників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення є ключовою передумовою ефективності їх реалізації. Класичними інструментами залучення працівників до процесу реалізації змін є:

– **інформація** через надання письмових та відео матеріалів, проведення конференцій і презентацій;

– **комунікація** через проведення зустрічей в малих групах;

– **консультування та проведення опитувань**;

– **переговори**;

– **участь** через створення робочих команд, або проектних груп.

Будь-яка програма змін ґрунтується на наступних кроках:

– постановка мети, яку організація хоче досягти в результаті змін;

– оцінка поточної ситуації;

- визначення необхідних заходів перехідного періоду;
- розробка процесу змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

На практиці застосовуються різноманітні стратегії управління змінами, що враховують різні аспекти поведінки працівника:

- **раціональна стратегія**, яка базується на тому, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, а тому завдання менеджера полягає у тому, щоб поєднати інтереси працівника з перспективами розвитку організації;

- **нормативна стратегія**, яка базується на тому, що люди схильні дотримуватися етичних норм і цінностей, тому проектуючи та впроваджуючи зміни менеджери повинні враховувати можливу нову інтерпретацію існуючих норм та рівень прихильності до нових норм;

- **владна стратегія**, яка зумовлена тим, що більшість людей роблять те, що їм говорять або до чого їх можна спонукати, а тому зміни повинні ґрунтуватись на владі і санкціях з боку менеджерів;

- **адаптивна стратегія**, яка обумовлена властивістю людини адаптуватися до нових обставин.

Використання кожного із видів стратегії залежить від низки основних факторів, зокрема:

- **міри протистояння** працівниками щодо нових змін, наприклад, сильне протистояння зумовлює необхідність застосування владної стратегії, у той час як слабе протистояння вимагає раціональної стратегії, а згода – адаптивної;

- **кількість людей**, що охоплюється змінами, оскільки для значної кількості працівників необхідне застосування підходу, який включає в себе всі чотири види стратегій;

- **масштаб цілі змін**, оскільки значний масштаб змін потребує комбінованого застосування усіх названих стратегій;

– **необхідний час впровадження змін**, оскільки короткі проміжки часу вимагають застосування владної стратегії, а триваліші – різних видів стратегій;

– **експертні висновки**, оскільки наявність експертної оцінки зумовлює необхідність застосування всіх стратегій сукупно, а її відсутність, як правило, створює передумови використання владної стратегії.

Рішення про використання тієї чи іншої стратегії реалізації змін приймається на основі не лише основних, але специфічних, характерних для кожної окремо взятої організації факторів.

3.2 Підходи до реалізації змін в організації

Управління змінами базується на використанні та взаємодії **класичних підходів до управління**: системному, процесному, поведінковому і ситуаційному.

Системний підхід. Системний підхід до аналізу проблемної ситуації дозволяє виявити чинники та причини, що призвели до появи проблеми в цілому і її складових. Особливо важливим даний підхід є при виникненні нових проблемних ситуацій, з якими підприємство раніше не зустрічалося, що, зокрема, обумовлює доцільність його застосування при управлінні змінами на підприємстві. Системний підхід визначає необхідність розчленування багатокomпонентних об'єктів, до яких відноситься організація або окрема ситуація в її діяльності, на основі принципу найбільшої важливості зв'язків та ключових характеристик для системи. З точки зору системного підходу управління змінами є цілісним комплексом ієрархічно впорядкованих та взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками компонентів, які здійснюють управління змінами на підприємстві та мають особливу єдність із зовнішнім середовищем.

Характерними особливостями системного підходу є:

- розгляд усіх теоретично можливих альтернативних шляхів вирішення проблем для яких не визначено нормативних вимог щодо термінів реалізації та вартості;
- оптимальна комбінація та сполучення різних методів і засобів;
- оцінка альтернатив з позицій перспективи;
- відсутність точно визначених рішення;
- розмежування різних точок зору при вирішенні проблеми;
- врахування впливу організаційних і суб'єктивних чинників виникнення і вирішення проблем;
- врахування факторів ризику та невизначеності і коротко- та довгостроковій перспективі.

Процесний підхід. Процесний підхід визначає управління як процес, в якому діяльність підприємства, розглядається не як одноразова дія, а як низка взаємопов'язаних функцій управління. Функціями управління прийнято вважати відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують дію впливів суб'єктів управління. З точки зору процесного підходу, управління змінами є сукупністю послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління, які спрямовані на досягнення місії та стратегічних цілей підприємства зокрема, які реалізуються через зміни управлінських та виробничих процесів, організаційних структур і форм підприємства.

Оскільки управління змінами є управлінською діяльністю, то функції управління змінами повинні бути інтегрованими до загальної системи управління підприємством, через функції планування, організації, координації, мотивації та контролю. При цьому інструменти реалізації функцій управління стосовно управління змінами реалізуються відповідно до характеру, виду та напрямку змін. Тобто, конкретний склад функцій управління залежить від конкретної ситуації в певний період часу за умов певного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід до управління базується на тому, що методи управління повинні відповідати реальній ситуації, в якій знаходиться підприємство, та намагається зв'язати конкретні управлінські прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями, для того, щоб досягти цілей підприємства найефективніше. Відповідно, з точки зору ситуаційного підходу управління змінами може розглядатися як процес вибору та застосування методів та моделей управління змінами, які відповідають конкретному стану ситуаційних чинників середовища функціонування підприємства. Ситуаційний підхід включає реалізацію чотирьох обов'язкових етапів, які повинні бути здійснені менеджером для того, щоб вирішити конкретну проблемну управлінську чи виробничу ситуацію:

1) управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до організації пред'являє ситуація і що для неї характерне;

2) повинен застосуватися такий підхід до управління, який би найбільшою мірою відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації;

3) управління повинно створювати потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації;

4) управління реалізувати відповідні передумови і алгоритми змін, що дозволяють підлаштовуватися до ситуації.

Поведінковий (біхевіористський) підхід. Зміни на підприємстві не можуть обмежуватися їх інформаційним супроводом, документальним оформленням і підписанням відповідного наказу. Реалізація змін об'єктивно передбачає цілеспрямовані управлінські дії, що спрямовані на планування дій працівників, їх мотивацію, моніторинг і контроль отриманих результатів. Враховуючи це, успішне здійснення змін на підприємстві можливе при готовності працівників, що задіяні в процесі реалізації змін, до цілей та інструментів досягнення змін. Згідно

поведінкового підходу, готовність працівників до змін ґрунтується на їх знаннях, уміннях і здатностях та їх організаційній єдності, тобто дії як єдиної команди. Залучення персоналу підприємства до процесу реалізації змін має сприяти зміцненні їх віри у власні професійні сили щодо формування майбутнього свого підприємства.

Окрім класичних підходів до управління в практиці функціонування сучасних підприємств, враховуються вимоги міждисциплінарного, контекстного, адаптивного та компетентностного підходів, які складають сукупність **інноваційних управлінських підходів до управління змінами**.

Міждисциплінарний підхід. На сучасному етапі в практиці управління підприємствами активно використовуються закони та закономірності, що є предметами вивчення різних наук, зокрема економіки, психології, соціології, кібернетики, філософії та інших, тобто активізується міждисциплінарний підхід до управління змінами. Також враховується те, що зміни на підприємстві мають різні виміри: культурний, людський, соціальний, економічний, екологічний, політичний, духовно-етичний тощо. Тому управління змінами розглядається як багатоаспектне явище, яке відображає всі аспекти цього процесу.

Контекстний підхід. Управління змінами є управлінською діяльністю, спрямованою на дослідження особливостей внутрішнього та зовнішнього організаційного контексту та визначення на їх основі загальних орієнтирів перетворень на підприємстві. На практиці здійснювати обґрунтовані припущення щодо організаційного контексту дозволяє **модель Д. Балогана і В. Хоуп-Хейлі, відома як «калейдоскоп змін»**. Зовнішній круг калейдоскопа охоплює широкий організаційний контекст, середній відноситься до конкретніших параметрів контексту, а внутрішній показує набір варіантів, якими можуть скористатися керівники підприємства, приступаючи до впровадження змін. Відповідно, зміни, які треба реалізувати, повинні спочатку розглядатися в широкому

стратегічному контексті, потім приводитися у відповідність з характеристиками внутрішнього середовища підприємства, що дає можливість менеджерам обирати конкретні підходи до змін з набору можливих варіантів.

Адаптивний підхід. Для досягнення і збереження конкурентоспроможності сучасних підприємств потрібне постійне коректування їх господарської діяльності з врахуванням змін навколишнього середовища та інтересів стейкхолдерів. **Стейкхолдер** – це будь-яка особа або група осіб, що є об'єктом або суб'єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси. До складу стейкхолдерів входять працівники, споживачі та клієнти, постачальники, місцеві громади та їх організації, дочірні компанії та філіали, партнери по бізнесу, інвестори, акціонери, навколишнє природне середовище.

Згідно цього підходу управління змінами має бути більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на виявлення його незадіяних резервів і як превентивна реакція на потенційні зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Компетентностний підхід. Компетентнісний підхід передбачає формування і розвиток ключових та предметних компетенцій менеджера. Використання компетентностного підходу в процесі управління змінами обумовлене тим, що в умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування підприємства та посилення конкуренції фахівців на ринку праці, існує потреба у менеджерах, які зможуть ухвалювати управлінські рішення в умовах часових та ресурсних обмежень, які притаманні процесу управління змінами.

3.3 П'ять кольорових способів проведення змін та логічні передумови змін

Існує ключових п'ять напрямів проведення змін, які умовно характеризуються різними кольорами.

Жовтий: соціально-політична точка зору. Представниками такої точки зору є Bacharach, Lawler (1980), Pettigrew (1975), Greiner and Schein (1988), які зазначають, що найважливішу роль у визначенні стану організації відіграють інтереси, конфлікти і влада. Така точка зору враховує те, що люди зміняться, якщо врахувати їх інтереси або заставити їх прийняти певні ідеї. В результаті боротьби груп і блоків інтересів досягається певний баланс, а управління змінами при цьому може досягатися шляхом переговорів, формування стратегічних альянсів.

Голубий: раціональна розробка і впровадження. Науковою ідеєю Хаммера и Чампі (1993) є те, що при умові попередньо чіткого визначення дій і бажаних результатів в процесі управління змінами у майбутньому менеджеру залишиться лише моніторити процес реалізації визначених планів.

Червоний: управління людськими ресурсами. Представниками цієї концепції є McGregor (1960), Hawthorne experiments, Zaltman and Duncan (1997), Cummings and Worley (2004). Управління змінами здійснюється за рахунок стимулювання працівників та спроб зробити їх поведінку бажаною для них. У цьому випадку результат досягається через пільги і нагороди працівникам в обмін на взяття ними зобов'язання. При цьому менеджери повинні розвинути компетенції персоналу та використати їх таланти.

Зелений: навчання. Представниками цієї концепції є Kolb, Rubbin and Osland (1991), Senge (1990), Van der Sluijs (2006). Базовим положенням цієї концепції є теза про те, що люди змінюються, когда вони навчаються.

Білий: самоорганізація. Представниками цієї концепції є Prigogine and Stengers (1986), Weick and Quinn (1999), Sminia and Van Nistelrooij (2006). В основі цього підходу лежать теорії хаосу, базовані на обмеженій передбачуваності соціальних систем. Зміни розглядаються як вічний

двигун, джерелом енергії якого є енергія працівників. При цьому зміни стимулюються, а менеджери одним дають прерогативу, а інші викорінюють.

Джим Марч виокремлює дві логічних передумови змін: логіку наслідків та логіку ідентичності. Логіка наслідків передбачає, що менеджер чітко визначає наслідки, які чекають виконавця змін. За логікою ідентичності враховується ідентифікація своїх потреб, переконань і на цій основі приймаються рішення про зміни та їх реалізація, а не на основі врахування прогнозованих наслідків. Найкращим способом формування ідентичності є приклад, тому з цією метою менеджеру необхідно озвучувати на нарадах успіхи співробітників чи реальні досягнення організації.

3.4 Теорія організаційних метафор (Гарет Морган)

У науковому менеджменті прийнято розглядати моделі, однак у практичній діяльності організацій частіше використовують метафори, оскільки, як правило, менеджер у своїй уяві має певний образ своєї організації, що значною мірою впливає на процес управління змінами. Часто достатнім є зрозуміти, якою метафорою оперує керівник, щоб виявити, причини успішного впровадження або невдач змін.

Г. Морган визначає **сім метафор організацій**: машина; організм; мозок; культура; політична система; в'язниця; потік і трансформація.

На практиці з метою управління змінами достатнім є врахування перших чотирьох типів.

Ключовими постулатами метафори **організація, як машина** є:

- кожний співробітник підпорядковується тільки одному менеджеру;
- робота розподіляється між співробітниками із наперед визначеними ролями;
- кожний працівник підпорядковується загальній цілі організації;
- команда є не більше ніж сума індивідуальних зусиль;

– менеджери повинні контролювати процес, а співробітники дотримуються дисципліни

Основними постулатами використання цієї метафори при управлінні змінами є наступні:

- до визначеного стану організацію може змінити керівництво;
- опір змінам буде існувати, однак ним можна управляти;
- зміни будуть успішними за умови ефективного планування і контролю.

Обмеженнями метафори є те, що механістичний погляд заставляє менеджерів управляти організацією як машиною. При цьому такий підхід є доцільним лише при стійкому стані організації, оскільки при необхідності значних змін в організації працівники сприйматимуть зміни як кардинальну перебудову і спричинять значний опір змінам.

Керівними принципами дій менеджера при сприйнятті ним організації як машини є:

- зміни потрібно здійснювати;
- опором потрібно управляти;
- цілі визначають вектор дій менеджерів.

Ключовими постулатами метафори **організація як політична система** є:

- менеджеру неможливо відгородитися від політики організації;
- для змін необхідно шукати прибічників;
- менеджер повинен знати неформальних лідерів;
- коаліції всередині колективу мають більшу вагу ніж робочі команди;
- найбільш важливі рішення торкаються розподілу дефіцитних ресурсів, а тому необхідно використовувати переговори і стимулювати суперництво.

Основними постулатами використання цієї метафори при управлінні змінами є наступні:

- зміни не будуть мати успіху, якщо їх не підтримає впливова людина;
- чим більше прихильників змін, тим краще;
- менеджеру необхідно точно визначити хто виграє, а хто програє в результаті змін;
- ефективною стратегією є створення нових коаліцій і повторне обговорення важливих питань.

Обмеженням використання цієї метафори є те, що виключне використання цього підходу може спричинити розвиток в управлінській діяльності складних стратегій у стилі Н. Макіавелі, тобто, враховуючи те, що в результаті змін будуть переможені і переможці, діяльність організації може перетворитися на політичну війну.

Ключовими постулатами метафори **організація як організм** є:

- не існує однозначно кращого і єдиного шляху управління організацією;
- передумовою успіху організації є інформаційний потік між різними частинами організаційної системи та її оточення;
- необхідно досягнути максимального узгодження індивідуальних, командних і організаційних потреб.

Основними постулатами використання цієї метафори при управлінні змінами є наступні:

- зміни зумовлюються не внутрішніми імпульсами організації, а лише як відповідь на зміни у її зовнішньому середовищі;
- індивіди та групи всередині організації повинні усвідомлювати необхідність змін та адаптуватися до них;
- реакцію на зміни у зовнішньому середовищі можна спланувати;
- стратегією успіху є психологічна підтримка працівників.

Обмеженням використання цієї метафори є те, що:

- організація не є сама по собі адаптаційною системою, оскільки вона не тільки адаптується до свого оточення, але й може сама формувати та змінювати його;

- безперешкодний потік інформації всередині організації ніколи не буде відповідати ідеалу;

- існує небезпека перетворення даної метафори в ідеологію, через прагнення реалізації особистих потреб працівників лише через діяльність в організації.

Основними постулатами використання цієї метафори при управлінні змінами є наступні:

- працівники повинні усвідомити необхідність змін;

- організація повинна змінюватися у відповідь на зміни зовнішнього оточення.

Ключовими постулатами метафори **організація як потік та трансформація** є:

- порядок природнім чином з'являється з хаосу;

- організації першочергово мають властивість до самовідновлення;

- діяльність організації не підкоряється правилам причини і наслідку;

- напруження в діяльності організації є необхідним для появи нових способів її діяльності;

- формальна структура організації є лише однією із багатьох структур її діяльності.

Базові положення цієї метафори можна звести до наступних:

- змінами не можливо управляти, оскільки вони виникають самі по собі;

- напруження і конфлікти є важливою складовою змін, що виникають;

- менеджери повинні надавати максимальну допомогу працівникам у процесі змін.

Основними постулатами використання цієї метафори при управлінні змінами є наступні:

- не існує і не може існувати плану або схеми процесу змін;
- зміни можуть виникати у будь-яких процесах, а тому їх не можна спрогнозувати, а лише виявити після їх виникнення;
- завданнями менеджерів є виявлення протиріч в діяльності організації.

3.5 Самопосилюючі процеси змін (П.Сенге)

Відомий американський науковець Пітер Сенге вважає, що для управління змінами необхідно вивчати процеси, що стимулюють, прискорюють або сповільнюють зміни. З цією метою він виокремлює самопосилюючі процеси змін в організації та межі їх зростання.

Базовими самопосилюючими процесами, що забезпечують стійкість змін є:

Отримання особистих результатів - оскільки основним джерелом енергії організації є намагання співробітників отримати особисті результати, то при умові створення менеджерами для цього умов, запуститься само посилюючий процес підтримки змін;

- створення мережі підтримки – враховуючи те, що в організаціях існують неформальні відносини, які можна використати для вирішення проблем організації, менеджери повинні використовувати інформацію, яку отримують працівники по неформальним каналам та будуть більше довіряють;

- підвищення економічної ефективності – практична корисність прогнозованих та реально отриманих результатів сприяє популяризації змін та довірі співробітників до їх реалізації

Ці процеси (**отримання** особистих результатів, створення мережі підтримки, підвищення економічної ефективності) є взаємопов'язаними один з одним і виникнення одного зумовлює настання іншого.

Однак самопосилюючі процеси мають обмеження зростання і для їх підтримки використовують наступні стратегії.

Стратегія 1. Обмеження штучного стимулювання зростання – якщо зусилля менеджерів по впровадженню змін не дають у певному проміжку часу результату, необхідно дати можливість відстаючим елементам системи підтягнутися до рівня пропонованих змін.

Стратегія 2. Прогнозування майбутнього – зокрема через визначення майбутніх потенційних проблем після перших успіхів впровадження змін.

Стратегія 3. Експериментування – на сьогодні вважається, що управління змінами є складним завданням в умовах невизначеності, яке не має єдино правильного рішення, а тому лише науково обґрунтовані експерименти можуть окреслити найкращі варіанти змін.

Стратегія 4. Навчання - менеджери повинні розширювати свій кругозір та знання з метою пошуку нових варіантів управління змінами, оскільки часто саме їх ментальні установки не дозволяють подивитися новими очима на ряд існуючих проблем.

Згідно з результатами досліджень П. Сенге визначити існуючі проблеми реалізації змін можна за допомогою симптомів, які є характерними для кожного із етапів управління. У цьому напрямку менеджери повинні здійснювати моніторинг початкового етапу змін, етапу забезпечення стійкості змін та етапу остаточної перебудови і переосмислення.

I. Симптомами початкового етапу реалізації змін є наступні:

– «В нас немає часу на зміни!» — таке формулювання свідчить про проблему обмеженості часу для працівників, які реалізують зміни або є суб'єктами такого впливу.

– «Нам ніхто не допомагає!» — проблема неефективного керівництва чи недостатньої підтримки роботи окремого структурного підрозділу

– «Ми можемо обійтися без змін!»— проблема значимості, за якою обов'язком менеджера є пояснення співробітникам необхідності впровадження змін для успішної роботи організації

– «При змінах слова розходяться з ділом» — проблема послідовності і відповідальності керівництва, за якою необхідно усунути невідповідність слів, зокрема, визначених цінностей та справ, наприклад, моделі поведінки самих ініціаторів змін.

II. Симптоми етапу підвищення економічної ефективності

– «Це все...» — таке формулювання свідчить про проблему страху і переживань, що зумовлена низьким рівнем взаємної довіри між ініціативною групою впровадження змін та колективом;

– «Все це не працює!» — проблема негативної оцінки досягнутих результатів, що зумовлюється через розходження у методах оцінки успіху змін між працівниками та ініціативною групою змін (яку, як правило, представляють менеджери);

– «Вони не розуміють нас!» — проблема ізоляваності взаємодії між менеджерами та працівниками.

III. Симптоми етапу остаточної перебудови і переосмислення

– «Хто відповідає за наслідки змін?» — таке формулювання свідчить про існування проблеми зміни організаційної структури або розподілу нових функціональних обов'язків внаслідок проведених змін;

– «Ми займаємося винаходом велосипеда!» — проблема поширення досвіду між структурними підрозділами організації;

– «Куди ми йдемо?»— проблема узгодженості стратегії і цілей організації, коли необхідним є переосмислення цілей організації та наповнення новим змістом її діяльності.

Для вирішення виявлених проблем менеджер повинен задати собі ряд наступних самоконтролюючих питань:

- чи бачу я проблеми у певній ситуації?
- які сили мені протидіють (оскільки багато сил, котрі заважають змінам є непомітними на першим погляд)?
- яка природа виникнення проблем?
- хто може допомогти остаточно виявити та вирішити проблеми?
- які дії будуть ефективними для вирішення проблем?
- яким чином можна виявити власний прогрес?

3.6 Шестиетапний цикл змін (Дж. Прохазка, Дж. Норкросс)

Модель шестиетапного циклу змін, запропонована американськими психологами Дж. Прохазкою, Дж. Норкроссом, активно застосовується для індивідуальних та змін в діяльності підприємства. При цьому для змін в діяльності підприємства вони будуть ефективними лише у випадку отримання працівниками тих змін, яких вони свідомо або несвідомо прагнуть.

Результати використання даної моделі змін позитивно апробовані на тисячах людей. Дана модель розбиває зміни на шість етапів.

1. Відторгнення та початок усвідомлення, для якого характерні заперечення та нерозуміння того, що є об'єктивно необхідним. На цьому етапі собі або співробітникам необхідно довести відповідь на запитання, як зміни вплинуть на подальше життя і що буде, якщо нічого не змінювати. Для працівників, котрі не усвідомлюють необхідність змін можна у формі запитання дати можливість визначити, що б зробили вони, враховуючи певні передумови змін. При цьому не потрібно переконувати працівника, а дати йому зрозуміти, що у нього є вибір, хоча при цьому дотримуватися прийнятої стратегії змін.

2. **Усвідомлення**, для якого характерний критичний аналіз до проблем та впевненість у невідворотності змін. При цьому менеджеру необхідно оперувати тільки фактами для обґрунтування необхідності змін.

3. **Рішучість**, на якому будуються плани та прогнозується майбутнє. Менеджер повинен підтримати реалізацію змін через подання таких дискусійних питань своїм працівникам: якими є недоліки нового підходу, чим був гіршим старий підхід, якими є обмеження його застосування. При цьому отримані відповіді можуть стати орієнтиром для коригування стратегії управління змінами, а менеджер може застосувати певні інструменти мотивації для працівників для подальшої реалізації змін.

4. **Етап дії**, що передбачає процес реалізації змін. На цьому етапі менеджер повинен використовувати візуалізацію пропонованих змін з метою окреслення переваг впровадження змін.

5. **Підтримка дій**, на якому реалізація змін викликає дискомфорт та сприймається як неприродній стан. Менеджер повинен забезпечити ефективне проходження комунікативного процесу з працівниками для вчасного виявлення зривів процесу реалізації змін.

6. **Рецесія і початок нового циклу**, на якому можливим є відмова від змін, що були реалізовані, якщо відсутня їх практична корисність. Загалом цикл змін є не кривою, а має спіралевидну форму, проходження кожного елементу якого наближує організацію до певного ідеального стану.

3.7 Сім принципів успішного проведення змін

(Фуллан М., Майлз М.)

Відомі дослідники процесів змін в діяльності сучасних підприємств Фуллан М., Майлз М. визначають сім напрямків дій, які є необхідними для їх успішної реалізації.

1. Проведення змін об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він рідко проходить планово.

2. Не існує точних алгоритмів проведення змін, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуаціях.

3. Необхідно сприймати проблеми, а не тікати від них.

4. Проведення змін потребує ресурсів

5. Зміни в організаційній системі не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних спеціалістів.

6. Успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації

7. Зміни потрібно реалізувати безпосередньо в організації, а не будучи поза її межами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні принципи процесу управління змінами
2. Назвіть класичні інструменти залучення працівників до процесу реалізації змін.
3. Охарактеризуйте основні стратегії управління змінами.
4. Проаналізуйте спільне та відмінне класичних підходів до управління змінами.
5. Охарактеризуйте інноваційні управлінські підходи до управління змінами.
6. Назвіть п'ять кольорових способів проведення змін.
7. Визначте характерні особливості семи метафор організацій.
8. Перерахуйте базові само посилюючі процеси та стратегії змін.
9. Охарактеризуйте шість етапів циклу змін за Дж. Прохазкою.

РОЗДІЛ 4

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

*Песиміст скаржить на вітер,
оптиміст чекає, що вітер переміниться,*

4.1 Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін

Професійна діяльність менеджера вимагає виконання видів робіт, пов'язаних зі збором, аналізом інформації, її оцінкою, порівнянням та засвоєнням, постановкою цілей і завдань, плануванням і прийняттям рішень, власною мотивацією та стимулюванням членів команди. Враховуючи це, **перший компонент якостей менеджера – індивідуально-психологічний** – складається з вольових, аналітичних, мотиваційних якостей і когнітивних умінь.

Також робота менеджера в організації пов'язана із проведенням переговорів, презентацій, встановленням і розвитком взаємодії між персоналом та організацією, налагоджуванням взаємовідносин, тому **другий компонент якостей менеджера – комунікативно-креативний** – складається з комунікативних і творчих якостей, рефлексійних умінь.

В процесі професійної діяльності менеджери також виконують роботу, пов'язану з плануванням, пошуком ресурсів, організацією виробничого процесу, аналізом та удосконаленням результату, тому **третій компонент якостей менеджера – професійно-діловий** – складається з організаторських якостей і професійних умінь.

Оскільки діяльність менеджерів відбувається в організації, тобто певній соціальній групі, то **четвертий компонент лідерських якостей – соціально-груповий** – включає адаптивні, інтегративні якості та кооперативні вміння.

Таким чином, з метою підвищення ефективності роботи менеджера необхідним є реалізація комплексу управлінських впливів, що спрямовані на набуття ними вищезазначених якостей.

На сьогодні сформовано декілька концепцій до реалізації індивідуальних змін у менеджменті організації, зокрема традиційна, політико-персональна, організаційна.

В межах **традиційної концепції** існує дві різні школи - функціональна та школа людських відносин. У **функціональній моделі** роль менеджера представлена виконанням основних видів управлінської діяльності, таких як: планування, організаційна робота, укомплектування штатів, керівництво і контроль. Ця модель допускає, що вказані основні функції управління будуть виконуватися в будь-якій організації, і що вони є ключовими елементами управління. Дійсно, в своїй найпростішій формі модель доводить, що вищезазначена діяльність і є управлінням. Стиль цього підходу має характер інструктажу, в якому формулюються норми того, що повинні робити менеджери, і майже зовсім не звертається увага на те, що вони дійсно роблять. Підкреслюючи формальні аспекти організації, прихильники цієї точки зору мають схильність ігнорувати неофіційні аспекти ролі керівника і виключають його залежність від зовнішнього оточення.

Школа людських відносин керується ідеологією, в центрі уваги якої - люди. При цьому знання та розуміння менеджером соціальних потреб людей, стають ключовими елементами ефективного управління. В цьому контексті неформальні стосунки в організації перестають бути неофіційною, недоречною справою, а стають головним елементом успіху організації. У цій моделі увагу зосереджено на обов'язках менеджерів створювати і підтримувати атмосферу відвертості, довіри і підтримки, а також систему співучасті у прийнятті рішень членами колективу.

У **політико-персональній концепції** центральне місце ролі менеджера відводиться його владі і персональній тактиці. Ця концепція часто передається виразами "менеджер-герой". Керівник-індивідуальність - стара, але все ще популярна концепція ролі керівника. Цей погляд

на керівника, який досі зберігся, підкреслює значення лідерства в діяльності менеджера. Дана концепція наближається до заперечення, або ставиться з недовірою до можливості навчитись управлінню і дає зрозуміти, що лідерами скоріше народжуються, ніж стають.

В **організаційній концепції** дії менеджера аналізуються з точки зору впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та враховується їх взаємний вплив. При цьому підході організація розглядається як відкрита система, що функціонує на трьох рівнях - технічному, адміністративному та інституційному. На **технічному рівні** відбувається діяльність по виготовленню продукції організацією. **Адміністративний рівень** керує технічним рівнем, забезпечує необхідні ресурси для організації і знаходить замовників на виробу або на послуги. **Інституційний рівень** представляє ту частину оточення, через яку організація повинна забезпечувати собі ринки збуту і законність свого існування. В цій ситуації менеджер стоїть на перехресті внутрішнього (технічного) і зовнішнього (установчого) рівнів та враховує вимоги і потреби, які інколи конфліктують між собою і виникають як в межах, так і поза межами організації.

4.2 Види індивідуальних змін у менеджменті організації

Індивідуальні зміни у внутріорганізаційному менеджменті диференціюються за різними типами організації. Вектор цих змін може змінюватися залежно від ситуації, рівня розвитку організації, її місця в життєвому просторі.

На практиці вирізняють наступні види індивідуальних змін роботи менеджерів, зокрема це:

- конструктивні зміни роботи менеджера;
- стратегічні зміни роботи менеджера;
- зміни в аспекті набуття лідерських якостей.

При **конструктивних змінах роботи менеджерів** передбачається, що у процесі керівництва організаціями у їх менеджерів, як конструкторів, може виникнути багато проблем. А тому менеджери повинні направити свої сили та знання на таку діяльність, як організаційна структура, новаторство, управління виробничими функціями, інформаційні системи, постійне підвищення якості, управління людськими ресурсами, управління новими функціями та відносинами між спеціалістами і керівництвом. Проектуючи організації майбутнього, менеджерам необхідно робити їх гнучкими і здатними до пристосування. Ці організації повинні розробляти гнучкі внутрішні структури, які дозволять їм реагувати на невизначеність та мінливі умови оточення. Критичне випробування для менеджерів полягає в об'єднанні інтересів споживачів і організації. Таке об'єднання вимагає нових моделей взаємних зв'язків "споживач - організація" та нового осмислення цих зв'язків.

Стратегічні зміни роботи менеджерів передбачають, що менеджери зобов'язані підтримувати постійний нагляд за зовнішнім середовищем з метою своєчасного розпізнавання і оцінки події, які можуть вплинути на організацію. Менеджери в ролі стратегів повинні розглядати зв'язки між своєю організацією і її оточенням з двох точок зору, тобто вони повинні не тільки відчувати, але й впливати на оточення.

Найвищим ступенем індивідуальних змін менеджерів є **зміни в аспекті набуття лідерських якостей**. Передумова необхідності їх впровадження полягає у тому, що будучи лідером, менеджер зобов'язаний активно шукати шляхи перебудови організації для того, щоб вона не лише відповідала реаліям сьогодення, але й мала перспективи. Незважаючи на тиск ззовні і внутрішні складнощі, яких неможливо уникнути, менеджер повинен зберегти широту кругозору, пам'ятати про довгострокові перспективи і намагатися в майбутньому примножити цінності своєї організації. Менеджери відіграють ключову роль в забезпеченні того, щоб всі члени організації знали, розуміли і поділяли

погляди керівництва на те, що є основними цінностями організації. У рішеннях, які приймаються керівництвом, певною мірою відображаються основні цінності організації. Це і служить основою її довголіття. Отже, для того, щоб бути визнаною, поведінка менеджера має узгоджуватись продекларованими цінностями організації.

4.3 Компаративний аналіз індивідуальних змін менеджера

Компаративний аналіз – це метод, який дозволяє вивчити об'єкт дослідження під різними кутами зору через порівняння його характерних проявів функціонування. Компаративний аналіз індивідуальних змін розглянемо в аспекті гендерної та національної диференціації.

Неабияке значення в аспекті індивідуальних змін в управлінській діяльності відіграють **гендерна диференціація**. Адже, на практиці по різному складаються стосунки в колективі коли начальник - чоловік, а підлеглі жінки, або коли начальник - жінка, а підлеглі чоловіки. З приводу взаємовідносин першого варіанту, то на сьогодні - це є звична ситуація і всі психологічні поради орієнтовані в основному саме на такі стосунки. При керівництві організацією жінкою, необхідно враховувати, що вони емоційно чутливіші за чоловіків, у них переважає художній тип мислення та сенсорний тип нервової діяльності. Жінки частіше екстраверти, менш схильні до егоїзму і більше здатні до глобального сприйняття ситуації, у них добре розвинена інтуїція. Жінки м'якші, але злопам'ятніші за чоловіків. Жінки - менеджери конкретніші в своїй діяльності та категоричніші у висловлюваннях за чоловіків - менеджерів. Працювати жінці - менеджеру важче, ніж чоловікові в основному через іронічне ставлення та егоїстичні наміри сильної половини. Жінки-менеджери витриваліші до навантажень і не спокушені чисто чоловічими розвагами, тому приділяють значно більше уваги роботі, але рідше добиваються успіхів у кар'єрі.

В аспекті дослідження діючих підходів до реалізації індивідуальних змін у внутріорганізаційному менеджменті організації цікавою є також спрямованість змін, залежно від **національної належності менеджера**. Так, оскільки **образ типового менеджера-американця** характеризується такими рисами як жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну справу, що приносить користь, прагнення до матеріального достатку, основною спрямованістю індивідуальних змін менеджера є цільовий динамізм. Це проявляється у тому, що американець завжди бачить життєві, ділові та інші цінності, яких хоче досягти, й постійно заряджений на дії для їх досягнення. В аспекті коригування своєї поведінки менеджери-американці на перший план окреслюють досягнення принципів тайм-менеджменту, оскільки американець з величезною повагою ставиться до часу, тим більше до часу як найважливішого ділового ресурсу.

Визначальні особисті риси типового менеджера-американця – глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише він сам може все зробити для себе, і, відповідно, виняткова самотійність у прийнятті та реалізації рішень, а також як і повна готовність нести за них всю необхідну відповідальність. Саме з цією рисою американського характеру пов'язане вкрай скептичне ставлення їх до допомоги держави та й взагалі до ролі влади в житті індивіда.

Американці дуже болісно реагують на нечесну гру, нещирість партнера, приховування інформації й просто банальний обман. І тут виникає свого роду суперечність: строго орієнтуючись на закони та юридичні норми, американці в той же час цінують неформальні відносини й роботу на підставі довіри (без підписання з кожного приводу паперів, печаток, протоколів і т.ін.). Відповідно, вони гостріше реагують на ситуації, коли партнер нечесно вчиняє з ними, користуючись відсутністю офіційного паперу.

Спільним у керівного складу організацій англійців та американців є прагматичність, орієнтація на справу й дію, життєвий здоровий глузд. При

цьому **менеджер-англiєць** ставиться до бізнесу як до гри й спорту. Він, звичайно, турбується про прибутки та успішний стан речей, але таким же важливим для нього є спортивний азарт, цікаве змагання й захоплююча гра.

Однак при реалізації змін у менеджерів-англійців очевидною є нелюбов до абстрактних проектів, за якими не стоїть реальна справа, оскільки вони скоріше готові думати відразу, якомога швидше почати щось робити й практично вирішувати виникаючі проблеми. Спроба переконати англійця шляхом уміло побудованого плану проекту, його детального опрацювання на папері буде значно менш ефективна, ніж демонстрація ділових рис партнера в дії.

В основі особистих національних рис англійців лежить почуття власної гідності: саме воно підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми й правила не записані в законах. І справді, якщо людина має почуття власної гідності й поважає себе саму як особистість, вона просто не дозволить собі втратити цю гідність і повагу до самої себе, порушуючи етику й громадську мораль відносно інших. Внутрішня гідність не дозволяє людині втратити контроль над своїми пристрастями та емоціями, прилюдно демонструючи розпущеність і невміння володіти собою.

Для типового **французького менеджера** є характерним інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії та краси цікаво виявились у сфері ділового життя. Практика свідчить, що жодна європейська нація не займається побудовою високодосконалих планів, проектів і програм так прискіпливо, як французи. Сам процес пізнання, побудови досконалої логічної схеми, обробки її деталей - все це стихія, в якій француз відчуває себе як у своєму середовищі.

Однак на практичному етапі реалізації індивідуальних змін характерним є побоювання та нерішучість у процесі реалізації та

практичного виконання всього викладеного на папері. Адже оскільки дійсність багато в чому алогічна й іноді ірраціональна, погано вкладається в гармонійно логічні схеми й потребує перегляду цих схем, таке ставлення до реалізації планів є звичайною реакцією француза.

Характерною рисою типових менеджерів-французів є нелюбов до компромісів, яка є більшою, ніж в інших націй, схильність до конфліктів і спорів при вирішенні різних проблем. Будь-який пошук компромісу так чи інакше порушує початкову довершеність логічної схеми, яка, на думку її автора, повинна була ефективно вирішити проблему. Коли ж у зіткненні з дійсністю схема виявляється непридатною й потребує компромісу, то реакція француза — конфлікт і суперечка. Порівняємо: прагматик-англієць, не атакуючий проблему в лоб, початкове зорієнтований на пошук деякого компромісного рішення.

Загальним національним стереотипом, характерним для **країн Близького і Середнього Сходу** є прагнення до створення ситуації неквапливості, дружелюбності й довіри в усіх справах, які реалізує менеджер з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на роботу, аніж на її результати, відповідає саме східному ставленню до принципів тайм-менеджменту. Час для них уособлює нескінченність, а спроба загнати всі справи в жорсткі часові межі планів і програм є неминучим злом. Створення довіри для цих менеджерів є найважливішим моментом будь-якої справи, яка потребує часу й терпіння, а це не вкладається в жорсткі, розписані за датами, західні схеми менеджменту.

В процесі реалізації індивідуальних змін характерним є дуже розвинута гордість і страх "втратити обличчя". Якщо додати емоційність і легке збудження від навіть незначного зауваження або події, то зрозуміло, скільки такту, терпіння, а найголовніше обачності, потрібно виявляти менеджеру у своїх словах і тим паче — у вчинках.

Основні риси стереотипу **менеджера-японця** полягають у надзвичайно продуктивному поєднанні безмірної працелюбності та терпіння з внутрішнім прагненням до досконалості. Характерним для менеджера-японця є дисциплінованість, відданість, почуття відповідальності перед колективом, визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити в жертву йому свої особисті потреби та інтереси. Оскільки японці - цілеспрямовані люди, які прагнуть удосконалювати себе до безкінечності, вони готові завзято працювати заради своєї мети.

4.4 Самомотиватори роботи менеджерів

Важливе значення для професійного розвитку менеджерів мають **управлінські компетенції**, що формуються із таких компонентів, як знання, навички, здібності, позиція чи установки, тобто ставлення до окремих людей і подій та поведінка. На сьогодні українськими науковцями запропонована методика, що дозволяє визначити ступінь готовності менеджерів організацій до набуття досвіду управління індивідуальними змінами (табл. 4.1).

Для формування якостей ефективного менеджера важливу роль відіграє **чинник мотивації** їх діяльності. Наукові здобутки менеджменту засвідчують, що чинниками, здатних забезпечити довготривале процвітання організації, може бути тільки гарантована якість продукції або послуг. При цьому факт сертифікації системи менеджменту на внутрішньому ринку не обов'язковий, набагато важливіше дотримуватися духу і принципів менеджменту якості, які є джерелом мотивації і живильним середовищем безперервного вдосконалення.

Таблиця 4.1

Компоненти методики оцінки готовності менеджерів до управління індивідуальними змінами

Компоненти	Напрями оцінювання менеджера організації
Пошук можливостей для навчання у бізнесі	зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу; використання переваг нових видів управлінської діяльності
Здібність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії	швидкість отримання важливих нових навичок комунікативної взаємодії; прояв наполегливості у налагодженні контактів
Пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку	отримання уроків управлінського досвіду; прагнення одержати зворотний комунікативний зв'язок; інтерес до взаємодії з людьми; реакція та демонстрація позитивних змін за результатами зворотного комунікативного зв'язку
Отримання уроків з помилок	уміння вносити корективи по ходу роботи; отримання правильних висновків із невдач; можливості зміни неефективної поведінки без прояву захисної реакції; уміння справлятися з критикою, коли він впевнений у власній правоті
Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	контроль позитивних і негативних емоцій; навички налагодження робочих зв'язків в умовах психологічної несумісності; ставлення до критики на свою адресу; рівень стійкості до стресів; готовність швидко відновитися після невдачі; наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
Розуміння себе	знання своїх індивідуальних смаків, сильних, слабких сторін та переваг; розуміння, яка підтримка йому потрібна від сім'ї або друзів; розуміння власної поведінки в сім'ї; готовність йти на ризик
Прагнення до видатних організаційних досягнень	ставлення до результатів роботи організації на загальнонаціональному рівні; уміння залишатися сконцентрованим, встановлювати чіткі цілі; сміливість у вчинках, коли інші вагаються; готовність жертвувати своїми інтересами заради розвитку організації
Здібності до діалектичного аналізу	отримання управлінського досвіду, що дозволить повному подивитися на ситуацію; уміння уважно слухати; уміння швидко і точно розпізнати ключове питання при розгляді комплексної проблеми; демонстрація спритності при вирішенні проблем; уміння ставити важливі і правильні запитання
Використання засобів підтримки від інших людей	використання перспективних можливостей від діяльності інших людей; наявність близьких людей, що нададуть допомогу у складних ситуаціях; уміння довіряти іншим людям та завойовувати довіру до себе; використання підтримки колег
Справедливість і чесність у вчинках	відкритість, щирість, чесність, справедливість; уміння ставитися до інших людей з повагою; прагнення до істини незалежно від обставин; відсутність звинувачень в сторону інших людей, приймання відповідальності за свої дії
Прагнення до системного розуміння діяльності організації	знання сильних і слабких сторін продуктів і послуг своєї організації; знання галузі роботи організації як у своїй країні, так і у глобальному вимірі; знання можливостей і загроз міжнародного середовища; знання стратегій

	розвитку та управління бізнесом; розуміння виробничих, фінансових, маркетингових, збутових аспектів бізнесу; уміння оцінювати і враховувати ризики, діяти в умовах невизначеності
Взаємодія з людьми	уміння об'єднувати людей навколо спільної мети; уміння перетворювати групу людей на результативну команду; уміння підтримувати працівників мотивованими; знання процесу делегування повноважень; уміння досягати компроміс та згоду у разі виникнення полярних поглядів; оптимізм, віра в себе
Врегулювання проблемних взаємовідносин	коректна поведінка з безпосередніми директорами та іншими менеджерами; уміння взаємодіяти з іншими підрозділами; уміння налагоджувати відносини з органами влади ; уміння працювати з профспілками; уміння вести переговори

Загалом мотивація роботи менеджера та, як наслідок, його індивідуальних змін присутня вже в самій системі менеджменту якості, зокрема базових принципах, які є методологічною основою всієї серії **стандартів ISO 9000**. Кожний з цих принципів до певної міри несе мотиваційне значення, а послідовне їх дотримання сприяє створенню системи мотивації роботи менеджера. Принципи «Орієнтація на споживача» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками» сприяють розвитку маркетингового мислення, принципи «Лідерство керівника» і «Залучення працівників» – вдосконаленню взаємодії між керівництвом і працівниками, розвитку лідерських якостей. Дотримання принципів «Процесний підхід», «Системний підхід до менеджменту», «Постійне поліпшення», і «Ухвалення рішень на основі фактів» має пряме відношення до організації роботи по управлінню розвитком персоналу.

Ступінь відповідності практики управління вказаним принципам може служити мірилом готовності організації до застосування сучасних методів управління.

Практично всі негативні аспекти організації потенційно можуть впливати на задоволеність персоналу, яка, у свою чергу, відображається на мотивації. Особливістю групової мотивації є обов'язкове врахування впливу групи і відносин між її членами на індивідуальну мотивацію до

праці. На організаційному рівні актуальні проблеми довгострокової і середньострокової мотивації, залучення та утримання персоналу, а найважливішою проблемою для менеджерів є ув'язка особистих, групових і організаційних рівнів мотивації.

Очевидно, що рівень особистої мотивації виконує ключову роль, оскільки група невмотивованих працівників не може мати сумарної позитивної мотивації.

З метою забезпечення самомотиваторів роботи менеджерів необхідним є створення необхідних організаційних умов (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Мотиваційні фактори впливу на роботу менеджерів в організації

Промотиваційні фактори	Антимотиваційні фактори
1. Особисті інтереси менеджерів	
Збільшення заробітної плати в результаті нововведення	Зменшення заробітної плати в результаті нововведення
Розширення прав	Зменшення прав
Скорочення обов'язків	Збільшення обов'язків
Збільшення можливостей для самоутвердження	Зменшення можливостей для самоутвердження
Повне застосування знань і здібностей	Обмежене застосування знань і здібностей
Комплексне інформаційне забезпечення	Погане інформаційне забезпечення
2. Відносини з іншими працівниками організації	
Покращення відносин з вищим керівництвом	Погіршення відносин з керівництвом
Покращення відносин з підлеглими	Погіршення відносин з підлеглими
Відповідність нововведення організаційній культурі	Невідповідність нововведення колективним традиціям, нормам, цінностям
3. Характер змісту праці	
Цікава робота	Неузгодженість функціональних обов'язків та уподобанням менеджера
Зручний режим роботи	Незручний режим роботи
Менш напружена робота	Більш напружена робота
Комфортні умови праці	Некомфортні умови праці
Можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації	Відсутність можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації

Потенційна готовність менеджерів використовувати самомотиваційні джерела до реалізації своїх функціональних обов'язків значною мірою

визначається організаційним потенціалом підприємства, який охоплює наступні складові (табл. 4.3):

Таблиця 4.3

Типовий організаційний потенціал підприємства

Організаційні підсистеми	Потенціал	
	Низький (наявний)	Високий (перспективи)
Орієнтація діяльності	Необхідність надання послуг; прийняття рішень, виходячи з принципу вимушеної раціональності; результативність рішень.	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання послуг; оптимальність та ефективність прийнятих рішень; використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки реалізації стратегії розвитку організації
Організаційна структура управління	У переважній більшості лінійного та лінійно-функціонального типу.	Перехід від організаційної структури лінійно-функціонального типу до програмно-цільового; врахування принципів розбудови адаптивних структур, здатних швидко та ефективно пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища.
Стиль керівництва	Мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань.	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення індивідів до розроблення і прийняття рішень; визнання неформальних груп, надання їм можливості брати участь у прийнятті рішень та ін.
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання стратегічних завдань підрозділами організації.	Надання працівникам організації інформації про негативні явища в управлінні та межі їх поширеності; допомога виконавцям; автоматизація праці персоналу.
Соціально-психологічний клімат колективу	Домінують формальні групи і формальні відносини (стосунки).	Визнання неформальних груп; активна співпраця з неформальним лідером та групою в цілому.

В значній мірі використання самомотиваційних джерел до реалізації функціональних обов'язків менеджерами визначається їх типом за схильністю до мотивації. Мотивація **дезадаптованого менеджера** пов'язана з прагненням залишатися в тіні і не притягувати до себе уваги.

Такому менеджеру властива байдужість, пасивність, відсутність інтересу до подій. Роблячи вигляд, що він заклопотаний діловими проблемами, менеджер усе-таки тримає співробітників на деякій відстані і зберігає позицію стороннього спостерігача.

При плануванні своєї діяльності менеджер, що неуспішно адаптується, ставить завдання надто узагальнено, уникаючи, наскільки це можливо, конкретних питань, бо вважає, що за все несуть відповідальність самі підлегли. В організації роботи підлегли самостійно виконують доручені їм завдання, а менеджер при цьому сподівається, що вони взаємодіятимуть один з одним.

В управлінській діяльності дезадаптований менеджер вважає себе проміжною ланкою між своїм керівництвом і підлеглими. Він передає останнім усю інформацію, що їх стосується, і всі повідомлення, нічого не прикрашаючи і нічого не коментуючи.

При оцінці виконаної роботи менеджер, який неуспішно адаптується, очікує від підлеглих, що вони будуть робити усе, що від них залежить, і вчитися на своїх помилках. Водночас у разі потреби він може оцінювати роботу підлеглого, однак при цьому намагається оцінювати внесок кожного приблизно однаково.

У випадку виникнення конфліктів дезадаптований менеджер завжди уникає брати в них участь. Він має безліч способів реагувати, не розкриваючи своїх поглядів, таким чином він зберігає нейтралітет, щоб бути в безпеці. Типова поведінка його така: «узяти на замітку», надати іншим можливість зробити свій вибір, зайняти непевну позицію чи якимось по-іншому втекти від рішення проблеми.

Дещо інакше виглядає поведінка керівника **середньоадаптованого типу**. Середньоадаптований менеджер прагне до успіху усередині організації, щоб посідати в ній гарне місце. Саме у цьому полягає його позитивна мотивація. Домінуючі в організації думки стають частиною його світогляду. Усе, що відкидають інші, відкидає і він. Випадання з загального

ритму призводить до втрати дружби з підлеглими, ставить, на думку менеджера, під загрозу його авторитет і непокоїть його. Воно може накопичуватися, перетворюючись в постійне відчуття. Ключовою ознакою такого занепокоєння буде непевність у своїх силах. Саме тому менеджер середньоадаптованого типу надає важливого значення тому, що думають про нього співробітники.

У керівництві зазначений тип менеджера характеризується швидким реагуванням. Однак такий керівник консервативний, поміркований, часто діє за традицією відповідно до свого типу мислення, він не керує людьми, а швидше спілкується з підлеглими, не використовуючи своєї влади, просить чи вмовляє їх. Такий менеджер складає плани, обмірковуючи, що позитивно сприймуть підлеглі, а що відкинуть.

При організації роботи після постановки цілей і роз'яснення графіка такий менеджер ставить завдання кожному працівнику. Потім перевіряє ще раз, чи всі його прохання позитивно сприйняли підлеглі. У безпосередньому процесі керівництва діяльністю середньоадаптований менеджер контролює час від часу роботу кожного виконавця і підводить підсумки. Якщо в когось виникають труднощі, намагається усунути їх, змінюючи, коли це можливо, умови праці.

Здійснюючи функцію контролю, такий менеджер спокійно обговорює стан справ з кожним підлеглим. Він підкреслює позитивні моменти й намагається не робити вигляду, нібито він критикує чи ставиться до підлеглому негативно. Водночас він навіює співробітникам, що вони самі повинні усвідомлювати власні недоліки. У своїх управлінських рішеннях середньоадаптований менеджер завжди враховує їхні думки й інтереси. При підборі кадрів він шукає тих, хто підходить для колективу.

Здійснюючи діяльність із вироблення цілей, такий менеджер орієнтується на колектив підлеглих. Він вважає, що цілі треба визначати так, щоб співробітники були готові прийняти їх. Менеджер заохочує висунення підлеглими пропозицій, які або сприятимуть зменшенню зусиль

для досягнення результату, або послаблюють тиск різних факторів, що в підсумку дає змогу запобігати стресам і розгубленості співробітників.

При оцінці виконаної роботи менеджер зазначеного типу прагне звернути увагу підлеглих на ті методи праці, що дають позитивні результати. Він переконаний, що позитивні рекомендації підбадьорюють людей і вселяють у них упевненість у своїх силах, а критика відчужує їх від роботи.

Однак такий менеджер орієнтується більше на власну безпеку, ніж на об'єктивні дані, тому найчастіше він ухиляється в конфлікті зайняти певну, зрозумілу для всіх позицію. Якщо менеджер не може визначити, чого чекають від нього підлеглі, він може вдаватися до тактики «спробних кроків». Затушовування розбіжностей і підкреслювання спільних інтересів є характерними для менеджера цього типу.

Зовсім інакше поводить себе **високо-адаптований менеджер**, чие пристосування до управлінської діяльності відбувається успішно. Мотивація його діяльності складається з двох гармонійно поєднаних тенденцій: максимальною турботою про справу і максимальною турботою про підлеглих. Такий керівник прагне зробити свій внесок в успіх організації, домагаючись залучення кожного працівника в діяльність так, щоб забезпечити його найбільшу ефективність. Атмосфера довіри працівникові поширюється в масштабах організації, надихає на досягнення успіхів, сприяє виявленню ентузіазму, ініціативи.

В управлінській діяльності високоадаптований менеджер вдається до колективної роботи з максимальною участю кожного співробітника. Опір чи незгода з тими чи іншими моментами переборюються під час обговорення проблем і далі не перешкоджають реалізації рішень.

При здійсненні планування вищевказаний тип керівника працює в тісному контакті зі співробітниками. Він вислуховує думки підлеглих і виробляє бажану модель роботи над завданнями від початку і до кінця, ставить цілі і розробляє гнучкі плани праці.

В організації діяльності колективно визначаються відповідальність кожного виконавця, порядок роботи й основні робочі правила. У здійсненні управління менеджер постійно одержує інформацію про перебіг роботи, визначаючи проблеми, аналізуючи цілі чи етапи за участю співробітників.

При здійсненні функції контролю такий менеджер проводить невеликі наради з відповідальними за конкретні завдання. При цьому він демонструє позитивне ставлення до колективної роботи і найвагоміших індивідуальних внесків у спільну справу.

При підборі кадрів такий менеджер вважає, що вимоги до роботи повинні відповідати індивідуальним особливостям співробітників. При керівництві діяльністю для формування мети колективні й особисті цілі виробляються спільно та відповідно до витрат часу на їх досягнення.

При оцінці виконаної роботи високоадаптований менеджер на початку роботи над проектом виробляє критерії оцінки ефективності і заздалегідь визначає конкретні показники успішності. Беручи участь у рішенні конфліктів, менеджер такого типу спочатку докладає всіх зусиль, щоб їх запобігти. Він завжди відверто, чітко і недвозначно висловлює свою думку, має виражену позицію. Його метод рішення конфлікту — співробітництво чи компроміс.

4.5 Принципи та методика постановки індивідуальних цілей

Постановка цілей – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

Важливо якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

Процес постановки цілей включає три фази:

- 1) перша фаза – визначення мети: тобто – чого я хочу?
- 2) друга фаза – ситуаційний аналіз: що я можу?
- 3) третя фаза – формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

На першій фазі процесу постановки цілей відбувається знаходження цілей.

Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

- Яких цілей ви хочете досягти в житті?
- Чи стикаються вони між собою?
- Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
- Що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

Основним принципом постановки цілей є реалістичність цілей, з цією метою необхідно формулювати конкретні цілі, орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.

- 1) Встановлювати часовий інтервал.
- 2) Для успішного просування до мети кроками поділити головну мету на підцілі та завдання.

II етап визначення особистих цілей включає диференціацію у часі життєвих цілей.

На III етапі необхідно визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє:

- 1) довгострокові цілі, тобто, чого Ви хочете досягти в цьому житті?
- 2) середньострокові цілі (наприклад, на 5 років)
- 3) короткострокові цілі – чого ви хочете домогтися вже в найближчі 12 місяців.

Постановка індивідуальних цілей в менеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – чого я хочу;
- ситуаційного аналізу, тобто – що я можу;

- визначення своїх сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей - до чого я конкретно прагну.

Для постановки цілей необхідно:

- забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;
- зробити “інвентарний опис” цілей, тобто звести воєдино особисті і професійні орієнтири;
- ситуаційний аналіз – це аналіз особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;
- наступний крок – аналіз “мета-засіб” – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;
- з визначених Вами в ході аналізу мір, необхідних для досягнення мети, впливають конкретні практичні цілі. Формулювання цілей передбачає фіксацію терміну виконання і конкретних результатів.

Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар'єри, що повинні регулярно перевірятися, переглядатися, доповнюватися.

4.6 Методики визначення пріоритетності управлінських завдань

Установити пріоритетність означає прийняти рішення про черговість вирішення управлінських завдань. Для більшості менеджерів основні проблеми полягають у тому, що вони:

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорошують свої сили на окремі, часто несуттєві справи, тобто поглиначів часу.

Поглиначі часу – це особи або фактори, що відбирають індивідуальний час менеджера. Найбільш **типовими поглиначами часу** є нечітка постановка цілей, відсутність пріоритетів у справах, спроби дуже багато зробити за один раз, відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення, незадовільне планування робочого дня, особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл, недостатня мотивація,

пошук документів, записок, адрес, телефонних номерів, недоліки розподілу праці, відволікаючі від справ телефонні дзвінки, незаплановані відвідувачі, нездатність сказати “ні”, неповна або запізнена інформація, відсутність самодисципліни, невміння довести справу до завершення, тривалі наради, занадта комунікабельність, недостатнє делегування справ.

Ряд успішних менеджерів вважає, що секрет успіху полягає в тому, щоб щодня:

- перевіряти значимість майбутніх задач;
- приймати рішення про пріоритети;
- складати список денних завдань;
- складати план дня з урахуванням пріоритетів;
- дотримуватися плану дня.

Вважається, що завдяки регулярному встановленню пріоритетів виконання завдань, менеджер може:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними задачами;
- вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
- концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
- більш цілеспрямовано виконувати поставлені завдання й дотримуватися встановленого терміну;
- найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;
- виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
- наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;
- не залишати невиконаними задачі, що дійсно під силу.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами:

- робота виконується у встановлені терміни;
- одержується більше задоволення від робочого дня і результатів роботи;

- задоволеність підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

Найвідомішим методом, за допомогою якого можна встановити черговість виконання професійних завдань є **принцип Парето**, який в загальному виді говорить, що всередині даної групи окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, чим це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі. На практиці, коли говорять про принцип Парето, мають на увазі співвідношення 80:20.

Принцип Парето неодноразово підтверджено на практиці у різних суспільних сферах. Приклади з підприємницької практики підтверджують, що: 20% клієнтів дають 80% обороту чи прибутку; 80% клієнтів приносять 20% обороту чи прибутку; 20% помилок обумовлюють 80% втрат; 80% помилок обумовлюють 20% втрат; 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу; 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу тощо.

Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію менеджера означає, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів.

Таким чином, принцип Парето (співвідношення 80:20) стосовно до раціонального використання часу говорить: "80% кінцевих результатів досягається тільки за 20% витраченого часу, тоді як інші 20% менш важливих завдань "поглинають" 80% робочого часу".

Застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їхньої частки в підсумковому результаті і потім розподілити по категоріях А Б В.

Букви А, Б, В означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз А Б В ґрунтується на наступних закономірностях, підтверджених практикою управлінської діяльності:

- найважливіші задачі (категорії А) складають приблизно 15% кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65%.
- на важливі задачі (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.
- менш важливі і несуттєві задачі (категорія В) складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній "вартості" усіх справ, що повинні виконати менеджер.

За найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту. На наступні по значимості задачі Б приходить також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих задач у цілому дає невеликий підсумок.

Існує метод прискореного аналізу пріоритетності задач, розроблений американським генералом **Дуайтом Ейзенхауером**. Він застосовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.

Відповідно до цього принципу, пріоритети виконання управлінських завдань встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи. Існує наступна схема встановлення пріоритетів за критеріями: "важливість" і "терміновість".

У залежності від ступеня терміновості і важливості задач, розрізняють 4 можливості їхньої оцінки і виконання:

1) *термінові і важливі справи (правий верхній квадрант)*. За них варто прийматися негайно і самому їх виконувати. Вони відповідають задачам категорії А.

2) *важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант)* - задачі категорії Б. Їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і вам особисто прийдеться вирішувати їх у найкоротший термін.

Тому треба намагатися такі управлінські завдання, по можливості цілком або частково, доручати своїм співробітникам. Таким чином, ви розвантажуюте себе і сприяєте мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

3) *термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант)* - задачі категорії В. Тут існує небезпека потрапити під "тиранію"

нагальності і, як наслідок, цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона не є настільки терміною, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

4) менш термінові і менш важливі справи. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо ви починаєте займатися цими справами, то задачі I категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес. Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.

4.7 Пять факторів індивідуальної реакції на зміни (Е. Кемерон)

Е. Кемерон виділяє пять факторів, котрі обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни. Знання даних факторів сприяє реалізацію успішних змін.

1. Джерела виникнення змін. Залежно від джерел виникнення змін обумовлюється поведінка менеджера та працівників у їх реалізації. Джерела змін є зовнішні, внутрішні, еволюційні, революційні, щоденні, одноразові, поверхневі та глибокі.

2. Наслідки змін. Результативність змін залежить від переваг, що отримують конкретні групи стейкхолдерів організації (співробітники, клієнти, суспільство в цілому, акціонери чи інші суспільні групи).

3. Історія розвитку підприємства, котра засвідчує позитивний чи негативний досвід попередніх змін.

4. Тип особистості. Реакція на зміни значною мірою визначається особистими психоемоційними характеристиками, а також існуючою владою, положенням на підприємстві чи у суспільстві в цілому.

5. Особиста історія. Особиста реакція на зміни залежить від рівня знань, досвіду, етапу кар'єри особи, яка є безпосереднім або

опосередкованим об'єктом змін. Наприклад, людина, яка раніше попала під скорочення штату може мати значну психологічну травму при реорганізації підприємства.

4.8 Визначення варіанту особистих змін на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ)

Е. Кемерон і М.Грин використовуючи наукові розробки швейцарського психоаналітика Карла Юнга пропонують спосіб визначення типів особистості по відношенню до змін на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ).

Охарактеризувати особистість можна враховуючи наступні його характеристик:

1. Джерела енергії. При екстраверсії джерелом творчої енергії є зовнішній світ, завдання та об'єкти, при інтроверсії – з внутрішнього світу, почуттів та думок.

2. Способи отримання інформації. При екстраверсії інформація сприймається на основі реальних подій та досвіду у минулому, при інтроверсії – окреслення можливостей у майбутньому.

3. Способи прийняття рішень. При екстраверсії рішення приймаються логічно та об'єктивно, при інтроверсії – переважає психоемоційне судження на основі особистих цінностей

4. Стиль життя. При екстраверсії особистість прагне до визначеності та впорядкованості, при інтроверсії – до гнучкого вирішення ситуацій, при якому існує безліч варіантів вибору.

Враховуючи ці характеристики можна значною мірою підвищити ефективність змін, оскільки знаючи свій особистий психотип чи своїх працівників можна визначити раціональний порядок проведення змін. З цією метою психотипи об'єднуються у чотири групи.

Перша група – це задумані реалісти (інтроверт, що надає перевагу відчуттям). Для такого типу найкращим алгоритмом впровадження індивідуальних змін буде зміна лише тих об'єктів, котрі об'єктивно вимагають змін. Їх девізом є догма про те, що немає необхідності змінювати те, що не потребує змін.

Друга група – задумані новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції, котрі створюють концепції, що відображають реальний стан речей). Такий психотип людей доцільно залучати для створення програми дій по реалізації змін, оскільки вони дуже точно відчують зв'язки між усіма можливими елементами пропонованих змін.

Третя група - активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого). Такі особи люблять активно експериментувати, а тому їх доцільно залучати до безпосередньої реалізації змін, що передбачатиме реалізацію ними практичних кроків і дій.

Четверта група – активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності). Таких працівників доцільно залучати і до створення, так і до реалізації програми дій по впровадженню змін і організації.

4.9 Метод підвищення готовності до індивідуальних змін (С.Ковальов)

Цей метод є доцільним для підвищення мотивації до змін топ-менеджменту організації. Російський науковець С.Ковальов обґрунтовує, що люди не досягають мети по трьом основним причинам:

- або ціль не має мотивуючої сили, оскільки ціль не має суттєвої ваги;
- або досягнення цілі є бажаним, однак є неможливим через мілкі перепони та умовності;

-або ціль є мотивованою, однак її досягнення є неможливим через відсутність алгоритму її досягнення.

Для цього доцільною до використання є техніка розкручування, яка зумовлює свідомий рух людини в сторону змін. **Розкрутка вгору** використовується у випадку, коли ціль не має суттєвої ваги і дозволяє підвищити мотивацію до змін через пошук більш важливих для людини цінностей за допомогою розширення погляду на проблему. Для цього менеджер для себе повинен дати відповіді на наступні питання: чого можна добитися через зміни, символом чого це буде, з якою метою будуть реалізовані зміни

Розкрутка вниз використовується у тому випадку, коли ціль є досить складною. Вона допомагає визначити конкретні способи досягнення цілі за допомогою деталізації і конкретизації. Типовими питаннями розкрити вниз є: що включає дана ціль, для чого конкретно вона спрямовується та що конкретно дозволяє вирішити.

Розкрутка в сторону є необхідною, коли ціль не має чіткого алгоритму вирішення. У цьому випадку доцільним є пошук аналогів вирішення існуючих проблем, що дозволяє подивитися на проблему під іншим кутом зору. Типовими питаннями при цьому є: на яку проблему подібна існуюча, які існують приклади вирішення таких або існуючих проблем. Розкрутку доцільно використовувати, поки не відбудеться емоційна зацікавленість вирішення проблеми.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні компоненти якостей сучасного менеджера.
2. Охарактеризуйте сучасні концепції реалізації індивідуальних змін.
3. Охарактеризуйте основні види індивідуальних змін роботи менеджерів.

4. Визначте особливості гендерної диференціації індивідуальних змін менеджера.
5. Якими є особливості індивідуальних змін залежно від національної належності менеджера?
6. Яким чином можна оцінити готовність менеджера до управління індивідуальними змінами?
7. Перерахуйте про мотиваційні та анти мотиваційні фактори впливу на роботу менеджерів в організації.
8. Охарактеризуйте типи менеджерів за їх схильністю до мотивації.
9. Опишіть процес постановки індивідуальних цілей.
10. Назвіть типові поглиначі часу.
11. Яким чином принцип Паретто можна застосовувати для встановлення черговості виконання індивідуальних завдань?
12. Охарактеризуйте метод аналізу пріоритетності виконання завдань за Ейзенхауером.
13. Охарактеризуйте фактори індивідуальної реакції на зміни.
14. Яким чином можна визначити та використати на практиці типи особистості по відношенню до змін?

РОЗДІЛ 5

КОМАНДНІ ЗМІНИ

*Людина, яка ніколи не помилялася,
ніколи не пробувала зробити щось нове*
А. Ейнштейн

5.1 Типологія працівників по відношенню до проведення змін

Перш ніж управляти змінами, менеджеру необхідно точно визначити вплив змін на співробітників. З метою прогнозування впливу змін на

працівників організації відомий психолог Ф. Кругер запропонував наступну типологію працівників:

- прибічники – ті, хто позитивно відноситься до змін;
- потенційні прибічники – хто не повністю переконані у необхідності змін та знаходить вигоди від їх реалізації;
- суперники – ті, хто відкрито не підтримує зміни;
- скриті суперники – ті, хто підтримує зміни, однак на справді їх не сприймає та стимулює опір змінам. Тому важливим завданням менеджера є виявлення таких працівників з метою нівелювання їх негативного впливу і коригування їх поведінки.

При цьому розуміння менеджерами того, що в організації існують різні типи людей з різними системами переконань є вагомою передумовою успішних змін.

Фахівець у сфері практичного менеджменту Д. Майстер, виокремлює дві характеристики працівників. Перша характеристика враховує час, на який орієнтуються працівники при виконанні своїх професійних обов'язків. Такі працівники націлені на майбутнє і готові відтермінувати задоволення поточних власних потреб. Друга характеристика працівників враховує їх відношення до колективної діяльності. Об'єднуючи ці дві характеристики Д. Майстер визначає 4 види працівників:

- працівник-одинак, котрий цінує незалежність, не бажає здійснювати будь-які інвестиції у майбутнє, визначає пріоритетом свою здатність приносити щоденну користь;
- працівник, що надає перевагу колективній праці, однак не бажає відтермінувати задоволення власних потреб;
- відносно незалежний працівник, який зацікавлений вкладати ресурси у майбутнє задля нових досягнень;
- працівник колективу, який має достатньо терпіння і цілеспрямованості, щоб допомогти організації досягати успіху у майбутньому.

Визначити, до якого типу відноситься працівник можна за допомогою двох питань:

- якою хотів би працівник бачити систему винагород в організації (врахування індивідуальної ефективності працівника чи загальної ефективності підрозділу, команди);

- чи зацікавлений працівник в інвестиціях організації у її майбутнє, якщо це зумовить зниження його поточного доходу?

Для об'єктивного визначення типу працівника, доцільним є проведення анонімного опитування працівників для подачі ними характеристики на своїх колег.

На основі отриманих результатів можна прогнозувати можливість реалізації змін та коригувати їх реалізацію. Коригування отриманої ситуації передбачає чотири варіанти:

- організувати роботу з врахуванням індивідуальних характеристик працівників;

- розмістити у різних структурних підрозділах працівників з яскраво вираженими антагоністичними характеристиками;

- мотивувати окремі групи працівників з метою переходу їх у іншу т. зв. групу;

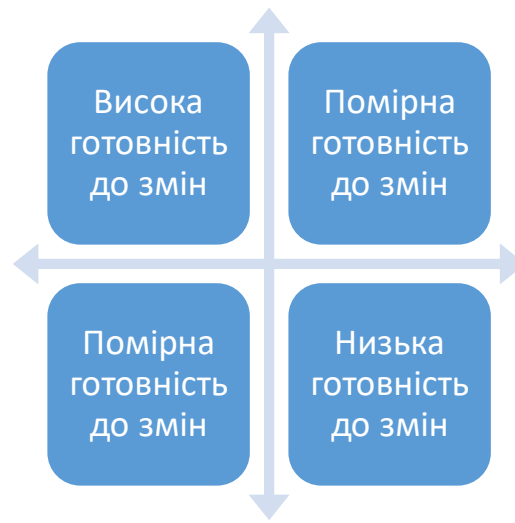
- поставити працівника перед вибором залишатися в організації чи звільнитися.

5.2 Матриця готовності працівників до змін (О.Виханський, А.Наумов)

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 і, по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату.

Готовність працівників до змін можна визначити через два аспекти:

- ступінь задоволеності працівника поточним станом організації;
- сприйняттям особистого ризику при реалізації змін.



Згідно такого підходу вважається, що якщо працівник задоволений поточною ситуацією, а ризик від проведення змін є високим, то реалізація змін є практично неможливою. І навпаки, при умові незадоволення працівниками поточним станом речей в організації, і сприйняттям можливих ризиків при реалізації змін, існує реальна передумова успішного впровадження змін в організації.

5.3 Розробка системи мотивації до командних змін

Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначено організації. У зв'язку з цим успішні заходи багато в чому залежить від того, наскільки мотивований персонал організації до змін, залучений в сам процес змін, наскільки зрозумілі й прозорі цілі цих змін для працівників.

Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації заради досягнення спільної мети. Зміни не будуть успішними, якщо спочатку не будуть ясні цілі, переваги нового, бажаного стану. Перш ніж кудись іти, треба

пояснити, для чого ми це робимо і що матимемо в результаті. Після цього можна складати план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні заходів.

Формування спільного бачення майбутнього може починатися на сесіях стратегічного планування для топ-менеджерів компанії, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку бізнесу. Далі ідеї вищого менеджменту переходять на рівень середнього менеджменту, де проходять обговорення, доповнюються і коригуються.

Як правило, робота з реалізації організаційних змін розбивається на ряд проектів, які повинні бути описані з відповідною деталізацією. При цьому при проведенні змін важливо залучити не лише формальних, але і неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів. Проведені зміни вимагають наявності певних знань і навичок у персоналу організації. У зв'язку з цим особливо актуальним стає проведення відповідної оцінки співробітників.

Американський дослідник Джон Келлер, вивчаючи різноманітні системи навчання, звернув увагу на мотивацію в процесі набуття навиків, знань та вмінь. Ним була створена модель мотивації ARCS, практична значимість якої засвідчують наступні результати – за умови її використання кількість тих, хто припиняє навчання зменшується з 44% до 22 %.

Мотивація в процесі навчання дуже важлива для управління змінами. В свою чергу зміни пов'язані з здобуттям знань, навичок, привичок мислення і поведінки і дуже часто залишаються безрезультатними через явну чи приховану відмову працівників організації від їх набуття. Модель Дж. Келлера включає 4 етапи:

- увага (attention);
- значимість (relevance);
- впевненість (confidence);
- задоволення (satisfaction).

Незважаючи на черговість етапів **перший етап – увага** – повинен виконуватися впродовж всього процесу навчання чи реалізації змін. Зосередження уваги працівників до процесу навчання чи змін є початковим кроком процесу навчання. Також в процесі навчання необхідно постійно підтримувати увагу та зацікавлення. У цьому напрямку доцільно використовувати зміну способів донесення інформації та залучення навчаючих у різні стилі спілкування, наприклад, гумор, неформальні підходи.

На **другому етапі - значимість** – необхідно допомогти людині побачити зв'язок між курсом навчання та його практичною цінністю в житті того, хто його вивчає. З цією метою необхідно вміти прислуховуватися до потреб того, хто навчається та вміти говорити з ним "однією мовою". Впевненість полягає у переконанні людини у тому, що вона має достатньо здатностей до навчання. У цьому аспекті цікавим є той доведений науковою факт, що при відсутності впевненості в успіху навіть роль візуалізації буде дорівнювати нулю. В свою чергу, якщо підлеглий або учень має високу коефіцієнт впевненості, роль менеджера як вчителя буде мінімальна. Підтримує впевненість успішна реалізація перших етапів і кроків навчання.

В кінці процесу навчання значною мірою зростає роль задоволення, однак і водночас з'являється втома, сумніви у застосуванні знань. У цьому випадку менеджери повинні допомогти у пошуку точок спів залежності результатів навчання з практичною потребою і застосуванням. При цьому доцільно застосовувати мотивацію у вигляді винагород і похвали.

5.4 Поняття команди в управлінні змінами

Існує дві причини об'єднання людей: намагання досягти особистої і колективної цілей. **Колективна ціль** віддзеркалює свідоме, а інколи і несвідоме бажання членів групи отримати так званий синергетичний ефект, тобто коли кінцевий результат діяльності колективу перевищує арифметичну суму дій кожного окремого елемента.

Розглянемо типологію груп залежну від двох параметрів: індивідуального зростання і синергії. Якщо рівень очікуваного індивідуального зростання та синергії від участі в групі відносно низькі, то у майбутньому відбудеться розпад колективу. Сукупність високого рівня індивідуального зростання і відносно низької синергії об'єднання характерна для команд типу «сузір'я». Наприклад, група агентів із продажу: кожен із них – професіонал у своєму сегменті, яскрава особистість, але сукупний їхній результат, як правило, не перевищує суму індивідуальних показників. Однодумці характеризуються високим рівнем синергетичності об'єднання при відносно низькому рівні індивідуального зростання. Для групи співлідерів характерне поєднання високого рівня індивідуального зростання з високим рівнем синергетичності.

Команда в організації представлена відносно невеликою кількістю працівників з додатковими компетенціями, які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному. В менеджменті організації розрізняють чотири види команд: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані.

Функціональні команди об'єднують працівників, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Такі команди часто існують у межах функціональних підрозділів, наприклад, маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів і т. ін.

Команди з вирішення проблем орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку

організації у чітко визначених сегментах її діяльності. Як правило, така команда має право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у виробничих та управлінських процесах або можуть несприятливо вплинути на стейкхолдерів організації.

Міжфункціональні команди об'єднують фахівців різногалузових знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем діяльності організації. Такі команди є найбільш ефективними в ситуаціях, що вимагають швидкої адаптації до потреб стейкхолдерів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості, нові технології, зустрічатися з постачальниками, клієнтами з метою підвищення ефективності виробництва та управління.

Самокерівні команди зазвичай складаються з працівників, які кооперуються з метою виробництва товару або надання послуги. Впровадження самокерівних команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію.

Команди проходять певні **стадії розвитку**: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск.

На **стадії формування** члени команди зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. На цьому етапі члени команди можуть приховувати власні почуття, доки вони не вивчать ситуацію та навіть намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі. На цій стадії визначаються і узгоджуються цілі діяльності, зокрема кожен із членів групи визначає, чи може він відповідати умовам діяльності групи, а колективно всі мають визначитись, чи варто їм об'єднуватись у колектив.

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. 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, розподіл міжособистісних і технічних вмінь при виконанні поставлених завдань.

Поведінка членів команди на **стадії нормування** проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних точок зору та спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме.

На **стадії виконання** команди показують, наскільки ефективно вони досягають результатів. При цьому надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

На **стадії розпуску** через досягнення кінцевого результату члени команди звільняються від обов'язків та вони приступають до виконання своїх основних функцій.

Управлінська практика доводить, що неможливо говорити про високу ефективність командни, якщо не існує:

- чіткого визначення цілей діяльності команди;
- узгодженого розподілу функціональних ролей і завдань;
- створення умов для переходу лідерських повноважень до одного члена команди;
- встановлення відкритого характеру комунікацій між членами команди;

- збалансування колегіальності у прийнятті рішень із персональною відповідальністю за їх реалізацію;
- створення раціональної бюрократії через встановлення балансу неформальних стосунків між членами команди з сумліним ставленням до виконання кожним своєї ролі.

5.5 Навчання працівників дію при реалізації змін

Грунтовні дослідження впровадження інновацій в управлінську практику, проведені Евереттом Роджером і Керін Скотт, свідчать, що тільки 2,5 % працівників можуть сприйняти нові ідеї швидко. Як правило, це працівники керівного складу, які мають розуміння складних процесів і добре відчують бізнес і саме вони виконують функцію ініціаторів змін.

Решті працівникам потрібен час, оскільки 13,5 % персоналу схильна до відносно швидкого сприйняття змін. Після того, як вони «захворіють» новими ідеями, саме вони стануть здатними поширювати їх в організації і виступати агентами змін. Їхніми зусиллями наступні 68 % працівників залучаються до процесу змін у процесі змін. Таким чином, формується колектив абсолютної більшості налаштованих на інновації людей.

Залишається пасивна частина персоналу – 16%. Їх важко «розгойдати», оскільки вони представляють інертну частину колективу. По суті, вони просто змушені пливати у фарватері змін, підкоряючись волі активнішої частини організації.

З метою сприйняття та реалізації змін доцільно застосовувати два види знань:

- запрограмоване, що передається людині через ознайомлення з новим матеріалом,
- фактичне, що отримується в результаті досвіду і використовується людиною у вигляді навичок.

Автор методу звернув увагу, що для ефективного навчання необхідним є зворотній зв'язок і здатність людини сприймати інформацію. Ці властивості були покладені в основу методу і формули **Action Learning (навчання дією)**:

$$L = P + Qt,$$

где L - навчання (learning),

P- запрограмовані знання (programmed knowledge),

Q – навчання за допомогою опитування (insightful questioning).

Зміст цієї формули свідчить, що знання людини можна поглибити, розширити і перетворити у навички за допомогою зворотного зв'язку за допомогою обговорення практичного досвіду. Важливість останнього параметру формули підтверджується принципом Паретто, що засвідчує, що 20% знань люди отримують за допомогою формального навчання у вигляді запрограмованих знань і на 80% застосовуючи його в житті. У 2004 р Michael Marquardt расширив формулу:

$$L = P + Q + R,$$

где R - рефлексія, обдумування (reflection).

Новий елемент формули акцентує увагу на необхідності свідомого осмислювання людиною досвіду і ґрунтовного аналізу поточної проблеми.

Таким чином, процес навчання є вивченням власного досвіду вирішення проблем у порівнянні з колегами, що реалізується за допомогою обміну думками і окреслення ключових питань. При цьому не існує єдиної правильної форми організації програми навчання дією, оскільки кожний раз вона створюється під певні вимоги, визначені цілі та особливості діяльності організації.

У використанні даного методу виділяють:

- набір ключових елементів методу, наявність яких сприяє результативності програми;

- загальну послідовність дій, що підвищують ефективність навчання і вирішення проблем.

Ключовими елементами методу навчання дією є:

- ініціатор навчання дією – співробітник організації із значними повноваженнями, який несе відповідальність за створення в організації програми навчання дією.

- координаційна рада – співробітники, що поділяють думку про програму, підтримують ініціатора програми навчання дією.

- проект – діяльність по вирішенню конкретної проблеми організації;

- учасники – керівники проектів;

- група – як правило 5-6 співробітників організації, які стали учасниками програми навчання дією;

- клієнт проекту – конкретні працівники організації, що зацікавлені у результатах проекту;

- консультант – спеціаліст по навчанню дією, що координує програму і роботу у групах.

Стадіями програми навчання дією є:

- презентація програми – знайомство з методом Action Learning, запуск програми і формування груп;

- засідання груп – зустріч учасників з періодичністю один раз у тиждень в процесі якої відбувається обмін досвідом і отримання зворотного зв'язку;

- реалізація проектів - дії по вирішенню проблеми у проміжках між засіданнями груп;

- учбові семінари – зустрічі учасників для поповнення запрограмованих знань, можливо із участю сторонніх спеціалістів;

- заключна конференція – організаційний захід для підведення підсумків і складанням планів відносно програми навчання дією.

Послідовність роботи у робочих групах має свої характерні особливості. Як правило, на початку один із керівників проекту розповідає учасникам про стан проблеми на сьогоднішній день і діях, що була реалізована щодо її усунення. Учасники задають запитання до керівника

проекту щодо змісту теми і його відношенню до неї. Далі відбувається обговорення учасників з приводу проекту, які керівник записує, однак не коментує. Далі оголошується перерва, під час якої керівник проекту складає персональний план дій до наступного засідання групи. Даний план зачитується групі, учасники якої коментують його щодо притаманності йому конкретності і реалізованості.

Такий метод навчання є ефективним тільки при вирішенні практичних проблем, тобто складних завдань, що мають невизначеність в умовах і діях. При цьому він розширює наявні знання і стимулює до отримання нових. Однак у разі відсутності зворотного зв'язку нівелюється отримання очікуваного ефекту, зокрема в колективах з прийнятного тільки одною "правильною" точкою зору. Для повноцінної реалізації програми необхідно створення проектів по вирішенню проблем.

5.6 Способи активізації роботи команди (Д. Майстер)

Для активізації роботи колективу в напрямку реалізації змін менеджмент організації повинен дотримуватися певних правил. Зокрема, керівництво організації повинно усвідомити, що воно повинно брати та дотримуватися взятих на себе зобов'язань щодо проведення змін та відмовитися від неефективних методів впливу на персонал. З метою активізації роботи команди чи колективу організації в процесі змін доцільно застосовувати наступні методи: вироблення спільного бачення, винагороди, покарання, навчання, використання ресурсів підтримки та реструктуризацію команд чи колективу в цілому.

Д.Майстер окреслює причини, які заважають персоналу активізувати свої зусилля щодо впровадження окреслених керівництвом змін. При визначенні вищезазначених причин автор вказує не причини опору працівників, а причини їх небажання реалізувати зміни. Таким чином, акцент вирішення проблеми переноситься на завдання керівництва

організації, а не на працівників, тому кожна із нижчезазначених типових причин має бути керівництвом до дії і завданням, що вимагає певних рішень менеджера організації.

Основні причини, існування яких зумовлює пасивність колективу щодо реалізації змін можна звести до наступних:

1. Працівники вважають нововведення довгостроковою інвестицією, однак вони завантажені терміновими заходами, що об'єктивно не дозволяє їм займатися реалізацією змін. У цьому напрямку працівники організації можуть вважати, що нововведення є цікавими і корисними для організації, однак у них немає на це часу.

2. Працівники не отримали належної підтримки. інструментів чи системи навчання щодо реалізації нового процесу чи діяльності.

3. Працівники можуть вважати пропоновані нововведення т. зв факультативними завданнями, оскільки за невиконання яких не передбачаються адміністративні стягнення.

4. Нова діяльність йде врозріз із основними положеннями існуючої організаційної культури організації.

5. Якщо зміни торкаються між особистих відносин в колективі, працівники можуть не знати раціональних методів їх вирішення, оскільки володіють лише професійними знаннями.

6. Працівники не бачать прозорої необхідності у змінах, оскільки не існує тиску з боку 50ти конкурентних сил за Портером.

7. Працівники розглядають нову діяльність як запасний варіант виконання своїх функціональних обов'язків та планують використати його лише при певних умовах.

8. Працівники розуміють суть змін та бачать необхідність їх реалізації, однак не мають достатньо навиків та вмінь щодо їх реалізації.

5.7 Метод обліку ризиків для працівників при проведенні змін

Російський науковець А. Цекаєв вважає, що реалізація змін в організації значною мірою визначається відношенням менеджерів до ризику. При цьому у науковій літературі виділяють три типи відносин:

- нейтральне відношення до ризику – менеджер допускає середній ризик,

- заперечне відношення до ризику – менеджер боїться ризику і погоджується на управлінські дії при наперед гарантованому результаті,

- позитивне відношення до ризику - менеджер готовий йти на значний ризик для ймовірного отримання значних переваг, при цьому його не зупиняє високий ступінь невизначеності і відсутність гарантій результату.

Відношення до ризику стосовно реалізації змін Дж. Анкінсон розглядає через концепцію Д. Мак-Клелланда, котра виділяє три види:

- потреба у владі через прагнення контролювати дії інших,

- потреба у досягненнях через прагнення довести роботу до логічного успішного інших,

- потреба в причетності через прагнення приймати участь у проектах та дружніх стосунків.

Враховуючи це, Дж. Аткинсон розробив теорію надання переваги щодо ризику, котра враховує дві крайні особливості ставлення менеджерів до ризику: намагання отримання успіху та намагання уникнення невдач. На основі цієї теорії були зроблені наступні висновки:

- люди з сильною мотивацією досягнень прагнуть до успіху, а працівники із низькою мотивацією досягнень прагнуть до уникнення невдач,

- рівень мотивації визначається прийнятним рівнем ризикованої поведінки через уникнення ризикованих моментів;

- менеджери та інші групи працівників надають перевагу середньому рівню ризику, тобто уникають необґрунтовано ризикованих моментів, які

мають значну питому вагу неуспіху та водночас не ризикованих ситуацій, оскільки при них відсутня можливість отримати значимі результати;

- ефективні та успішні менеджери характеризуються значним прагненням до успіху та середньою толерантністю до ризиків;

- найбільш схильні до ризику менеджери легко йдуть на будь-які зміни, однак часто для них це завершується фатально;

- менеджери із негативним відношенням до ризику важко адаптуються до нових умов, часто використовують попередній позитивний досвід, що також призводить до фатальних наслідків щодо не сприйняття і не реагування на вимоги щодо реалізації змін.

Для ефективного управління змінами необхідною характеристикою менеджера повинен бути середній рівень толерантності до ризику. Отже, управляючи змінами необхідно визначити рівень відношення працівника до ризику, на основі цього та враховуючи індивідуальну мотивацію досягнень визначити можливість успіху змін та розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками враховуючи можливі сценарії реалізації змін.

5.8 Навчаюча модель змін ADKAR - Prosci (Д.Хайят)

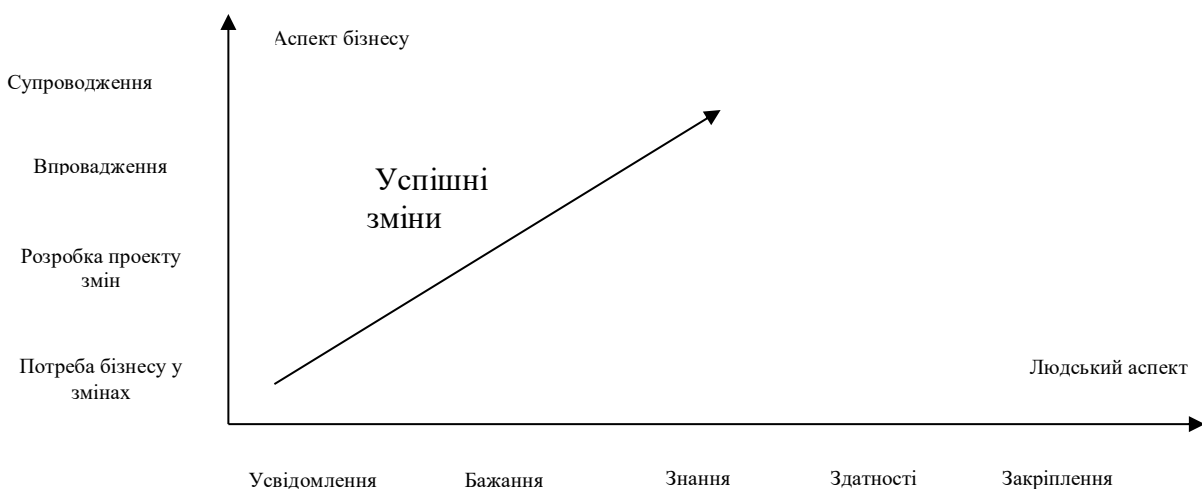
Д.Хайят на практиці активно займаючись перетвореннями в організаціях виявив, що основною причиною невдалих змін є те, що менеджери, як правило, керують трансформацією організації в цілому, а не її конкретних працівників. З метою недопущення організаційних невдач, він запропонував модель ADKAR, яка була розроблена на основі вдалих проектів змін більш ніж 700 компаній світу. Ця модель дозволяє:

- визначити причини невдалих змін;
- визначити кроки підвищення ефективності змін;
- діагностувати опір персоналу;
- розробити план розвитку для окремих працівників.

Логіка використання моделі полягає в тому, що зміни повинні реалізуватися **одночасно за двома напрямками** – бізнес і працівники.

Впровадження змін повинно містити наступні стадії:

- визначення потреби бізнесу у змінах і можливостей їх реалізації;
- визначення цілей змін і розробка їх реалізації
- реалізація проекту змін;
- підтримка зміненого стану.



Зміна працівників, насамперед, передбачає зміну їх поведінки і поглядів через:

- усвідомлення необхідності змін;
- бажання підтримати зміни та брати в них участь;
- отримання знань яким чином здійснювати зміни та яким повинен бути результат;
- здатності щодо впровадження змін;
- здатності закріпити зміни.

Ця модель є універсальною, тому може застосовуватися при різних життєвих ситуаціях. Наприклад, коли людина починає усвідомлювати проблему, вона потрапляє у фокус її уваги і це, по суті, є першим кроком до її вирішення. В процесі аналізу проблеми визначається її важливість, розуміння необхідності змінюватися. Для цього необхідно вивчити

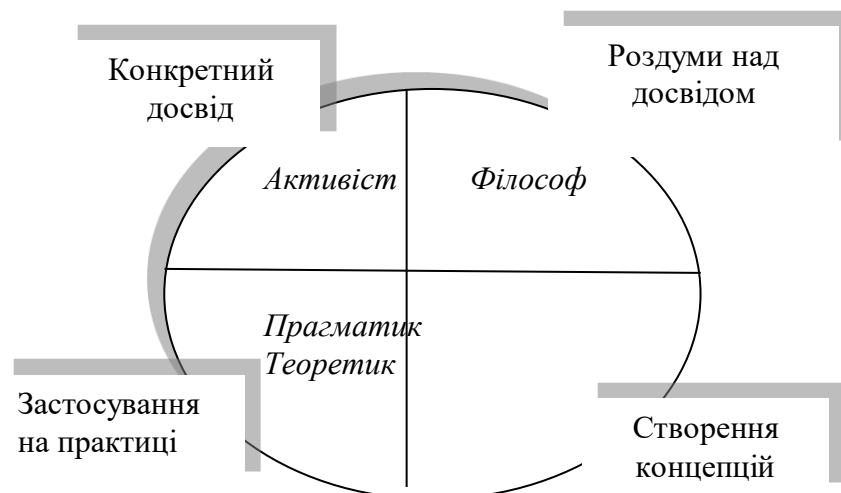
причини, фактори і симптоми виникнення проблеми та отримати нові знання. Нові знання можуть продемонструвати необхідність набуття нових навичок. Однак, навіть коли людина набула нової моделі поведінки, існує спокуса повернути до минулої моделі поведінки. Тому необхідним є закріплення навичок з метою перетворення їх у звичку.

В організаціях цю модель можна застосовувати, визначивши на якому із п'яти етапів знаходиться працівник і яка саме допомога йому є необхідною.

5.9 Чотирьохетапний цикл навчання працівників (Д.Колб)

Будь-які зміни в організації передбачають процес навчання, дієвість реалізації якого може забезпечити чотирьох етапна модель навчання, розроблена у 1984 р. Д. Колбом.

Автор моделі виходив з того, що навчання може здійснюватися через діяльність та міркування. Тому на практиці основними способами навчання є досвід, спостереження, абстрактна концептуалізація та експериментування.



Виходячи з цього, Д. Колб розробив повторюваний цикл, що є необхідним для набуття нових навичок:

- конкретний досвід – отримання результату дій (позитивних чи негативних);

- рефлексивне спостереження – роздуми над досвідом;

- теоретичні концепції – отримання висновків, планування змін;

- застосування на практиці – експериментальна перевірка.

При цьому різні люди починають навчання з різних вищеозначених етапів, зокрема:

- активіст починає з отримання конкретного досвіду;

- філософ починає з роздумів;

- теоретик починає з аналізу існуючих підходів;

- прагматик розпочинає з окреслення власних перспектив.

При цьому варто Д. Колб зазначає, що самі люди не можуть обирати свою модель поведінки, оскільки вона формується підсвідомо, а сам процес навчання залежить від сили мотивації до отримання нового.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні типи працівників по відношенню до проведення змін. Яким чином цю типологію менеджер може використати в процесі управління змінами?
2. Поясніть логіку побудови матриці готовності працівників до змін?
3. Яким чином можна мотивувати працівників до змін?
4. Охарактеризуйте існуючі типи команд та особливості їх роботи в процесі підготовки і реалізації змін?
5. В чому полягає навчання дією при реалізації змін?
6. Охарактеризуйте способи активізації команди.
7. Яким чином можна визначити ризики для працівників при проведенні змін?
8. Охарактеризуйте зміст навчаючої моделі змін ADKAR – Prosci.
9. Охарактеризуйте 4-етапний цикл навчання працівників.

РОЗДІЛ 6

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

*Весь секрет бізнесу полягає у тому,
щоб знати щось таке, що не знає більше ніхто
Аристотель Онассис*

6.1 Передумови та види організаційних змін

Будь-яка організація знаходиться в процесі перманентних, тобто безперервних змін, як реакції на виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішні фактори організаційних змін пов'язані із появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними або законодавчими трансформаціями. Внутрішні фактори організаційних змін є проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення до майбутнього організації.

З метою ефективного пристосування організації до цих викликів менеджери або розробляють алгоритми запланованих удосконалень або оперативні заходи пристосування до нових вимог стейкхолдерів. Комплекс цих заходів охоплює організаційні зміни.

Організаційні зміни - це будь-яка зміна в організаційній або функціональній складовій організації. **Організаційні складова організації** включає перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ та сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації. **Суб'єктний склад організаційної складової** включає структурні підрозділи управління на кожному його рівні та працівників для виконання кожної управлінської або виробничої функцій. **Функціональна складова організації** включає сукупність виробничих та управлінських процесів та технологій, реалізація яких відбувається через використання функцій

управління окремими елементами суб'єктного складу організаційної складової.

Організація є динамічною системою, а тому безперервно змінюються усі її складові: технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Ці організаційні зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей діяльності організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, розподілу на відділи, підрозділи тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції;
- зміни поведінки працівників;
- зміни в операційній діяльності (графіків руху подачі деталей, послідовності виконання операцій);
- зміни в логістичній підсистемі (географії реалізації та способів рекламування продукції).

Відомий американський економіст Ч. І. Бернард зазначає, що перед реалізацією певних організаційних перетворень доцільно:

- робити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, які будуть причетні до змін;
- враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та можливості їх окупності;
- брати до уваги фактор часу;
- спрямовувати зміни в напрямку підвищення комплексної ефективності діяльності організації.

Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність менеджерів організації та включає врахування особливостей наступних параметрів організації:

- виробнича та управлінська структура;

- існуючі операційні та управлінські технології;
- елементи організаційної культури.

Організаційні зміни бувають запланованими і незапланованими. Заплановані організаційні зміни є передбачуваними з боку менеджменту організації та здійснюються в межах еволюційного розвитку організації у точно визначені терміни. Незаплановані організаційні зміни як реакція на фактори і причини проблемних ситуацій в діяльності організації та виклики зовнішнього середовища.

Організаційні зміни можуть бути разовими або багатоетапними, що обумовлюється масштабом їх охоплення, часом запланованої реалізації, потенційною внутрішньої гнучкістю організації. Зміни в залежності від їх глибини і характеру варіюються від незмінного функціонування до повної перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен вид зміни обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

На практиці діяльності організації організаційні зміни проявляються як:

- як реакція на кризу;
- як процес реалізації нової стратегії;
- «тихі» зміни, що виникають в результаті ротації персоналу.

Відомий австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту.

На думку американських науковців Д. Бодді і Р. Пейтон, організаційні зміни охоплюють такі елементи організації: цілі, технологію, бізнес-

процеси, людей, культуру, структуру, владу. При цьому вони вважають, якщо у процесі організаційних змін перетворень зазнає змін один із цих елементів, автоматично його трансформація впливає на стан інших підсистем.

Ф.Ж. Гуліяр і Д.М. Келлі визначають організаційні зміни як «організоване перепроєктування генетичної архітектури корпорації, яка досягається в результаті одночасної роботи - хоча і з різною швидкістю - за чотирма напрямками: рефреймінг, реструктуризації, поживленню і оновлення.

Також розрізняють часткові і радикальні зміни. **Часткові зміни** базуються на існуючих системах цінностей організації, її існуючій структурі, виробничому та управлінському процесах. **Радикальні зміни** є реакцією на кардинальні зміни зовнішнього середовища підприємства або як наслідок тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків.

Високий рівень невизначеності, складність і різноманіття організаційних змін обумовлюють необхідність використання методологічних підходів їх здійснення.

6.2 Методичні підходи здійснення організаційних перетворень

Кожен із методичних підходів здійснення організаційних перетворень на підприємстві має специфічний концептуальний і методичний апарат. При цьому всі методичні підходи здійснення організаційних перетворень на підприємстві узгоджуються з ідеями класичних управлінських шкіл, наслідком чого є розгляд у межах кожного з підходів лише одного компонента структури управління без урахування впливу інших її складових.

При цьому чим швидше буде реакція організації на зовнішні зміни і реалізація відповідних дій, тим швидше вона вийде з зони нестабільності і зможе конкурентноздатно функціонувати в нових умовах середовища.

Відновлення організації є процесом заміни елементів, які нездатні повною мірою виконувати покладені на них функції, новими або доповнення їх такими характеристиками, що раніше не існували.

Основними **передумовами успішної реалізації організаційних змін** є:

- проведення організаційних перетворень об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він рідко проходить планово;
- не існує точних алгоритмів проведення організаційних перетворень, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуаціях;
- необхідно сприймати необхідність організаційних перетворень, а не тікати від них;
- проведення організаційних перетворень потребує ресурсів;
- зміни в організаційній системі не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних спеціалістів;
- успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації.

Управління організаційними змінами є суто функцією менеджменту, а тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. планування організаційних змін.
2. організування учасників організаційних змін.
3. мотивування учасників організаційних змін.
4. контролювання результатів організаційних змін.
5. регулювання відхилень, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Однією з найпоширеніших є **планова модель процесу організаційних змін**, розроблена американським науковцем Грейнером, яка обумовлює важливу передумову змін - залучення всіх працівників до управління.

Згідно алгоритму цієї моделі вважається, що **на першому етапі** керівництво організації повинно усвідомити необхідність змін і бути готовим до їх проведення. **На другому етапі** керівництво проводить чіткий аналіз проблем організації, для цього часто залучаються зовнішні консультанти. Тут дуже важливо тісна співпраця керівництва і консультантів. **На третьому етапі** відбувається деталізація і поглиблення розуміння стоять перед організацією проблем. Важливо ефективно використовувати співробітників організації, забезпечити високу ступінь їх участі в діагностиці і наступному прийнятті рішень; включається процес делегування. **На четвертому етапі** відшуковуються нові, не застарілі рішення, і отримується підтримка співробітників. Це важливо, оскільки завжди існує спокуса застосувати старе рішення до нових проблем. **На п'ятому етапі** за допомогою експериментів виявляються можливі негативні наслідки змін і провести відповідне коригування. Крім того, експеримент може дати визначеним підрозділам і особам додаткові повноваження, а також підготовку для більш ефективного проведення процесу змін. **На шостому етапі** різними методами мотивуються працівники, щоб вони сприйняли проведені зміни.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін:

- **поділ повноважень** - передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів;
- **однобічні дії** - базується на використанні законної влади для забезпечення змін. Конкретно цими питаннями займається вище керівництво організації;

– **делегування повноважень** - вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

На практиці основним методичним підходом до здійснення організаційних перетворень на підприємстві є **реструктуризація**, яка є одним із ефективних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства та поліпшення результатів його фінансово-господарської діяльності. Реструктуризація характеризується:

- активізацією економічного потенціалу;
- внутрішніми структурними змінами незалежно від причини проведення реструктуризації;
- усуненням або максимальним обмеженням негативного впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства.

Узагальнення літературних джерел вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить, що реструктуризацію можуть здійснювати підприємства: діяльність яких є прибутковою та які займають певну позицію на ринку, однак необхідність пристосування до ринкових змін зумовлює структурні перетворення – **адаптивна реструктуризація**; в яких можливості для маневрування обмежені, однак фінансовий стан порівняно задовільний – **антикризова реструктуризація**; які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, створюючи унікальні конкурентні переваги, підвищуючи імідж, збільшуючи ринкову вартість – **реструктуризація розвитку**.

У реструктуризаційному процесі виділяють основні стадії:

- **тривоги** – підвищення ефективності діяльності за рахунок ефективнішого використання нинішнього потенціалу через поглиблення маркетингових досліджень, перегляд стратегії розвитку, зміну організаційної структури, створення інформаційної системи, вдосконалення кадрової політики, інтенсифікації використання основного й оборотного капіталу;

– **боротьби** – реалізація комплексу реактивних заходів, що їх цілеспрямовано вибирає ініціатор реструктуризації через забезпечення рентабельності, зміну структури капіталу, підвищення ліквідності, відновлення платоспроможності.

Така логіка реструктуризаційного процесу пов'язана тим, що діяльність підприємства є постійною конкурентною боротьбою, а реструктуризація – її ефективним засобом. При цьому програму антикризової реструктуризації реалізують на стадії боротьби, а реструктуризації розвитку чи адаптації – на стадії тривоги.

6.3 Сучасні тенденції реалізації організаційних перетворень на підприємстві

Перетворення організації або окремих сторін її діяльності є складним, неоднозначним і певною мірою конфліктним процесом. Сучасною тенденцією реалізації організаційних перетворень на підприємстві є врахування її інерції. **Інерція організації** - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуття властивості змінюватися і зумовлює організацію змінювати умови функціонування, а не саму себе. Інерція не є тотожною опору змінам, однак, ті ж сили, що викликають інерцію, сприяють виникненню опору.

Для успішних організаційних перетворень сучасні успішні організації враховують закономірності інерції та її роль у її функціонуванні. При цьому М. Т. Ханнан, Дж. Фріман виділяють наступні фактори виникнення інерції. **Внутрішніми факторами виникнення інерції** є витрати на виробничі об'єкти, обладнання, персонал, динаміка розвитку неформальних коаліцій в організації, тенденції створення нормативів на основі прецедентів. **Зовнішніми факторами виникнення інерції** є правові, інституційні та інші бар'єри входження в окрему діяльність та виходу з неї, особливості обміну з іншими організаціями, легітимність діяльності.

Усвідомлення існування цих факторів дозволяє реально оцінювати ймовірність успіху змін. При цьому враховується, що сила інерції змінюється залежно від:

- **стадії життєвого циклу**, оскільки новостворені організації є більш мобільними, на стадії зрілості організації збільшується її інерція, а рівень банкрутства організації залежно від її тривалості існування зменшується в геометричній прогресії. При цьому зміна ядра організації є рівносильним до створення нової організації;

- **розміру**, оскільки дослідження демонструють, що рівень інерції збільшується разом з її розміром, кількість спроб змін в невеликих організаціях є більшою, однак великі організації мають більшу здатність протистояти факторам зовнішнього середовища.

Також сучасні тенденції організаційних перетворень демонструють, що:

- невеликі за масштабами діяльності організації мають більшу ймовірність легко увійти в стан реорганізації, однак більшу ймовірність внаслідок цього зазнати банкрутства;

- невеликі за розміром організації є більш чутливими до кон'юнктурних коливань на ринку;

- великі організації мають меншу інерцію до змін, а значна швидкість адаптації малих підприємств не завжди сприяє їх стійкості;

- оскільки успіх реалізації змін значною мірою залежить від залучених у цей процес ресурсів, великі організації, що мають їх у достатній кількості матимуть більшу потенційну можливість успішних змін.

Сучасні тенденції організаційних перетворень засвідчують їх залежність від складності організаційної побудови підприємства. Практика демонструє, що організації без суттєво важливих горизонтальних зв'язків можуть змінити певну свою організаційну чи функціональну складову без суттєвої зміни інших організаційних частин. Зміни у складних організаціях мають циклічний характер, тобто почавшись в одному структурному

підрозділі зміни провокують наслідки для інших, однак змінившись інші зумовлюють необхідність змін у першому структурному підрозділі, де розпочався процес змін. При цьому процес пристосування до змін у внутрішньому середовищі у складних організаціях займає більше часу ніж у простих.

Тенденції здійснення організаційних перетворень на підприємстві засвідчують, що збільшення часу реалізації змін збільшує витрати на їх проведення, отже здатність організації виробляти продукт знижується в процесі захисту від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Також очевидним є залежність успішних організаційних перетворень від стилю управління. Практика реалізації організаційних перетворень засвідчує, що у складних організаціях дієвість реалізації змін знижується при відсутності делегування влади і повноважень, а демократичний стиль управління збільшує інерцію і ймовірність внутрішнього конфлікту, оскільки окремі формальні та неформальні структури організації будуть прагнути встановити вигідні для себе правила функціонування.

На практиці **базовими принципами, дотримання яких сприяє проведенню успішних організаційних змін** на підприємствах є:

- щоб щось змінити, потрібно це зрозуміти;
- неможливо змінити лише один елемент в організаційній системі;
- працівники чинять опір тому, за що вони можуть понести покарання;
- працівники будуть йти по поступки заради виграшу у майбутньому;
- зміни не проходять без стресу;
- зміни реалізуються тільки у випадку прийняття кожним із учасників рішення про доцільність реалізації змін;

- залучення працівників до участі у визначенні цілей та стратегії змін зменшує рівень опору та збільшує ймовірність взяття необхідних зобов'язань працівниками;
- зміни у поведінці необхідно реалізовувати поступово;
- правдива інформація є необхідною передумовою успішних змін;
- динаміка взаємовідносин і розумові процеси будуть стійкими лише при умові успішних змін.

6.4 Моделі організаційних змін

Усі моделі організаційних змін обумовлюють, що потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін або працівників до сприйняття їх необхідності.

При реалізації організаційних змін можна також використовувати модель процесу організаційних змін, яка була розроблена **Куртом Левінім**. Відповідно до цієї моделі організаційні зміни відбуваються в три етапи: розморожування; проведення зміни; заморожування».

На першому етапі «розморожування» здійснюються заходи, що дозволяють створити умови для успішного проведення змін і в той же час послабити ті сили, які тримають організацію в існуючому стані. На цьому етапі передбачається створення мотивації для змін через дискомфорт працівників, а потім забезпечення бачення перспективи через їх інформування про те, в якому напрямку буде змінюватися організація. На практиці, менеджери, увага яких сконцентрована на майбутні зміни, не беруть до уваги необхідність «розморожування», що може призвести до збільшення рівня опору змінам.

На другому етапі «проведення змін» відбувається власне перехід від існуючого стану організації до бажаного, здійснюється процес розвитку нової поведінки працівників та організації загалом. Проведення змін є

етапом, під час якого вивчається нова практика діяльності організації, а тому менеджери повинні надавати працівникам допомогу в освоєнні нових способів дій.

Третій етап «заморожування» передбачає створення таких механізмів, які гарантують в подальшому ефективну діяльність організації та інтеграцію нових зразків поведінки суб'єктів та об'єктів управління в їх повсякденну діяльність.

Серед сучасних моделей організаційних змін популярними є **теорія Е і теорія О** організаційних змін, розроблена М. Біром і Н. Норія, кожна з яких визначає відповідну ідеологію змін. **Теорія Е** виходить із переваги фінансових цілей організації над іншими і відповідно до неї, "сприяючи індивідуальному навчанню, корпорація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть процвітати. **Теорія О** передбачає, що у міру прояву працівниками, що володіють високою самооцінкою, своєї креативності, будуть усе сильніше змінюватися обриси самої організації. Корпорація залишається живим організмом доти, поки її співробітники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи, уточнюють утримування ролей, які вони виконують, а також характер взаємин один з одним. Замість управління компанією, що діє як заведена або запрограмована машина, сучасні керівники стають диригентами біокорпоративної симфонії, управляючи органічним зростанням компанії в міру адаптації, зміни й відтворення кліток і органів корпоративного тіла".

Модель "Айсберга" С. Н. Германа відображає елементи "жорстких" і "м'яких" сфер організаційної діяльності. Жорсткі сфери діяльності організації перебувають над поверхнею, оскільки їх легко спостерігати, а тому ними легше всього управлятися. М'які сфери, наприклад неформальні відносини в організації, відповідають підводній частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються управлінню. Основа айсберга

перебуває під поверхнею, але вона утворює стійку масу. Якщо ці м'які сфери, не будуть по-справжньому підпирати тверді сфери, то може зруйнуватися весь "айсберг", тобто організація. На практиці це означає, що саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації. Рухливий характер неформальних відносин, що перебувають під поверхнею, створює також рушійні сили зміни. По суті, вони є важливим внутрішнім ресурсом змін. Ці рушійні сили зміни можуть приводити до сприятливих або руйнівних для організації результатів. Тому пріоритетним завданням організаційних змін є підйом над поверхнею м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу й управлінню.

Бернз Льюїс виділяє **7 стратегій проведення змін**, в основі яких лежить рівень концентрації влади. Розрізняють наступні стратегії:

- **стратегія наказу** – рішення щодо змін приймають одноосібно на верхньому щаблі управління і передають вниз у вигляді наказів до виконання,
- **стратегія заміни** – ключових осіб організації замінюють іншими, які погоджуються або є більш ознайомленими з пропонованим алгоритмом змін,
- **структурна стратегія** – внаслідок змін відносин між персоналом організації, наприклад, при реорганізації, реалізуються зміни організаційної поведінки,
- **стратегія рішень групи** – члени групи отримують підтримку свого рішення щодо необхідності або схеми реалізації змін після розгляду та прийняття на вищому рівні ієрархічної структури управління організації,
- **стратегія обговорення даних** – менеджер організації залучає працівників до аналізу проведених досліджень та отриманих результатів змін,

– **стратегія групового вирішення проблем** – група працівників самостійно визначає проблему, збирає необхідну інформацію та приймає рішення щодо її усунення, тобто потрібні зміни чи ні,

– **стратегія проведення семінарів** – передбачає проведення тренінгів, які дозволяють змінювати моделі поведінки працівників, методи їх роботи та покращити між особисті відносини в колективі.

На думку Майка Бейтлера відсутність реалізації планів організаційних змін викликана тим, що вище керівництво організації не знаходить часу розглянути **7 елементів успішних організаційних перетворень**.

1. Залучати людей, які будуть впливати на зміни і тих, хто може постраждати від змін. При цьому саме працівники можуть передбачити багато із потенціальних проблем, з якими організація може стикнутися при спробі здійснити зміни.

2. Узгодження змін з потребами організації. При цьому менеджеру необхідно продемонструвати потенційний успіх організації від реалізації змін;

3. Управляти змінами повинен лідер. Цей працівник не обов'язково повинен представляти топ-менеджмент організації, основною передумовою є його прихильність до необхідності проведення змін.

4. Створити команду змін, оскільки незалежно від сили впливу лідера на колектив, для організацій, особливо великих, необхідно залучення різнофункціональних спеціалістів. У кожному із підрозділів організації можна обирати співробітника, котрий буде відповідальним за реалізацію змін, при цьому стимулювати роботу потрібно у всій команді.

5. Забезпечити навчання нових навичок, цінностей і поведінки, оскільки страх працівниками втрати компетенції зумовлює їх опір.

6. Залучити зовнішню допомогу, оскільки консалтингові агентства та вузькопрофільні фахівці можуть надати нові ідеї та попередити про майбутні помилки

7. Винагороджувати нові моделі поведінки працівників. У цьому випадку ефективними мотиваторами є визнання, слава, додаткові повноваження. При виборі конкретних мотивацій необхідно враховувати прагнення працівника, а не керівництва.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть змістове наповнення організаційних та функціональних складових організації.
2. Охарактеризуйте види організаційних змін.
3. Що є основними передумовами успішної реалізації організаційних змін?
4. Опишіть етапи планової моделі процесу організаційних змін Грейнера.
5. Охарактеризуйте реструктуризацію як основний методичний підхід до здійснення організаційних перетворень на підприємстві.
6. Охарактеризуйте вплив інерції на процес організаційних перетворень
7. Розкрийте зміст моделі процесу організаційних змін Левіна.
8. Які існують види стратегій проведення організаційних змін залежно від рівня концентрації влади?
9. Які є основні елементи забезпечення успіху організаційних перетворень?

РОЗДІЛ 7

РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

*Якщо ти хочеш мати те, чого ніколи не мав,
тоді роби те, чого ніколи не робив*

Н. Пезешкіан

7.1 Характеристика ефективного лідерства

Результативність діяльності менеджера з управління змінами залежить від його особистісних якостей, досвіду роботи на керівній посаді, освіти в галузі управління й бажання здійснювати ефективні зміни.

Для ефективного управління змінами важливе значення має авторитет менеджера. Джерелами авторитету менеджера є посадовий статус і визнання, які доповнюючи один одного, створюють передумови для ефективного управління колективом. Менеджер, що має авторитет і визнання колективу водночас стає його лідером.

Лідерство реалізується через організаційне управління вищим менеджментом організації та передбачає прийняття рішень, [мотивування](#) та спрямування діяльності [людей](#) на досягнення конкретних [цілей](#).

Лідер і менеджер відрізняються низкою характерних особливостей:

- менеджер призначається вищим керівництвом організації, лідер обирається колективом стихійно;
- менеджер має легітимно встановлені права та обов'язки, лідер їх не має, однак часто здійснює більший вплив на колектив ніж формальний менеджер;
- лідер має харизму, яку постійно потрібно підтверджувати, а якості менеджера сприймаються як стабільні.

Основними рисами професійної діяльності лідера є:

- формулювання принципів діяльності для себе, підлеглих і організації загалом;
- делегування частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для саморозвитку;
- заохочення підлеглих до окреслення перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- самовдосконалення;
- розумний ризик і відповідальність.

Оскільки управління змінами передбачає більш тісну комунікацію менеджера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей, зокрема:

- здатності приваблювати до себе підлеглих через формування у них позитивних емоцій;
- порядності та вимогливості як до себе так і до підлеглих;
- доброзичливості і поваги у відносинах з підлеглими;
- здатності створювати в колективі сприятливий соціально-психологічний клімат;
- знання людської психології з метою ефективного індивідуально підібраного впливу на підлеглих;
- емпатії через співпереживання та вміння поставити себе на місце іншого;
- толерантності та вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим,
- наполегливості та здатності до рішучих дій;
- вміння відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;
- вміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

7.2 Взаємодія лідера з колективом організації

Як і всі члени колективу, лідер прагне до досягнення групових цілей, однак водночас він має і власні додаткові потреби. Майбутнього лідера серед інших членів колективу відрізняє те, що ці додаткові потреби можуть бути задоволені лише через прийняття ним ролі формального чи неформального керівника колективу.

Залежно від рівня усвідомленості своїх потреб потенційний лідер може цілеспрямовано досягати керівної ролі в колективі або цей процес

може відбуватися стихійно, коли колектив свідомо або через усвідомлення необхідності обирає лідера.

Науковці виділяють три основних моделі взаємовідносин лідера і групи: авторитарну, демократичну і ліберальну модель.

Авторитарна модель взаємодії лідера і групи має наступні особливості:

- лідером одноосібно обирається спосіб прийняття і реалізації рішень;
- колектив повністю підпорядкований лідеру;
- лідер може застосовувати до колективу серйозні санкції;
- часто ставлення до підлеглих з боку лідера залежить не від результатів їх роботи, а від особистих симпатій.

Демократична модель взаємодії лідера та групи передбачає:

- залучення колективу до прийняття рішень;
- вільну форму виконання прийнятих рішень;
- демократію, яка відіграє роль своєрідного способу саморегуляції дій колективу;
- ставлення до підлеглих відповідно до конкретних результатів їх роботи.

Ліберальна модель взаємодії лідера і групи характеризується:

- стихійністю у процесі прийняття рішень;
- відсутність дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відсутністю конкретних вимог лідера до результатів діяльності колективу;
- непередбачуваністю санкцій та реакції лідера на результати діяльності підлеглих.

У результаті досліджень науковці дійшли висновку, що авторитарні лідери ефективні у випадку, коли йдеться про кількість виробленої учасниками групи продукції, демократичні – її якість та соціально-психологічний клімат в колективі.

Члени групи з авторитарним лідером або апатичні, або агресивно налаштовані стосовно один одного, у той час як групи з демократичним стилем лідерства відрізняються згуртованістю. Членам груп із ліберальним стилем лідерства існує низька продуктивність праці та, як наслідок, високий рівень незадоволення роботою. Для забезпечення ефективності діяльності колективу найбільш оптимальним є демократичний стиль.

З часом навіть популярний в колективі лідер перестає ним бути в силу зміни динаміки взаємовідносин між членами групи, особистісних якостей самого лідера, а інколи і фатального збігу обставин.

Хоча, як вважають учені, усі ці причини не є основними. Справа в так званому “парадоксі лідера”. Як зазначає відомий російський психолог Д.Ольшанський, стаючи лідером будь-якої групи, набуваючи лідерських якостей і авторитету, кожен індивід тим самим уже готує закінчення свого лідерства: “Досягнувши максимальної величі, Цезар загинув від руки зрощеного і обожнюваного ним Брута”. “**Парадокс лідера**” виявляється у двох варіантах.

Перший парадокс полягає в тому, що, стаючи лідером тієї чи іншої спільноти, індивід змушений діяти не лише в інтересах тих, хто сприяв його лідерству, а й в інтересах групи в цілому задля піднесення свого лідерського статусу. І тоді ті, хто сприяв його піднесенню до статусу лідера, відмовляють йому в підтримці і шукають заміну. **Другий парадокс** зумовлений тим, що чим активнішим є лідер, тим більше він ускладнює взаємовідносини всередині групи, що з часом погіршує соціально-психологічний клімат в колективі, що підвищує незадоволення ним. У випадку незначної активності лідера, ефективність досягнень колективу буде зменшуватися через незначні вимоги до групи, що також призводить до зростання незадоволення лідером.

Наслідком “парадокса лідера” є безперервність процесу появи, висування, становлення і зміни лідерів. При умові відсутності такого

процесу розвиток організації припиняється. У досягненні лідерського статусу на перешкоді менеджерам може стати низка психологічних бар'єрів, зокрема невміння чітко визначити життєву ціль, нездатність зосередити власні зусилля на її досягненні, страх перед ризиком, низький рівень самооцінки, відсутність креативного мислення, високий рівень самокритичності та тривожності, агресивність, нехтування інтересами колективу та неорганізованість.

Для того щоб набути якостей лідера менеджери повинні:

- об'єктивно оцінити свої професійні та особисті якості і сфери їх застосування;
- делегувати частину власних функцій членам колективу, залишивши для себе стратегічно важливі;
- випереджати членів колективу за рівнем особистісного розвитку;
- оволодіти психологічними засобами впливу на колектив;
- розвивати харизматичні якості.

Дослідники діяльності виконавчих директорів Великобританії визначили перелік характеристик за зменшеною значимістю, які впливають на успішність діяльності підприємств (див. табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
Здатність працювати з людьми	78
Відповідальність за виконання важливих завдань	75
Потреба у досягненні результатів	75
Попередній досвід лідерства	74
Досвід у різних галузях діяльності	68
Здатність вести справи і переговори	66
Готовність ризикувати	63
Здатність генерувати нові ідеї	62
Обдарованість	60
Здатність змінювати стиль керівництва залежно від обставин	58

Цей перелік є поєднанням навичок і різноманітного досвіду менеджера. Це, по суті, підтверджує той факт, що природні дані лідера розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких менеджери проявляють себе як лідери.

На думку А. Менегетті, факторами, які створюють справжнього лідера є:

- культура і освіта;
- здатність здолати стереотипи;
- знання свого схованого потенціалу.

В контексті лідерства йдеться не про харизму й уміння надихати, а про набір навичок і якостей, які необхідні для того, щоб менеджери різних рівнів могли успішно виконувати свою роботу. В ідеалі, управлінський і лідерський рівні менеджера повинні збігатися, коли менеджер, що перебуває на першому щаблі управлінської ієрархії, стає лідером першого рівня, а керівник підприємства - лідером найвищого рівня.

Тим часом, досвід ряду світових компаній свідчить про необхідність впровадження програми управлінської наступності, яка допускає системний підхід до розвитку менеджерів та ґрунтується на відомому принципі безперервності процесу. У цьому напрямку дуже важливо пригальмувати рух менеджера нагору управлінськими щаблями, оскільки у нього повинен залишатися час для навчання, розмірковування, переоцінювання цінностей перед його виходом на вищу сходинку у новій лідерській ролі. Менеджер, досягши успіху на своєму ієрархічному щаблі, пройшовши відповідне навчання, може повторити свій успіх, але вже в ролі менеджера вищого рангу. І при умові, якщо менеджер є наполегливим та цілеспрямованим, то буде просуватися ієрархічною градацією усе вище і вище, але на одній з верхніх щаблів досягне рівня власної некомпетентності (**закон Паркінсона**). Відбувається це тому, що більшість підприємств не використовують системного підходу до

підготовки своїх лідерів. Тому, рухаючись по кар'єрній драбини менеджери часто перескакують через важливі віхи свого лідерського розвитку.

Однак нерідко на практиці виявляється, що менеджери, просунуті на більш високу посаду, не досягли такого рівня лідерського розвитку, який потрібний для успішного виконання нової управлінської ролі. І тоді керівник великого підрозділу продовжує управляти так само, як і своє перебування менеджером групи з кількох людей. Або, наприклад, управлінський стиль керівника концерну, що включає декілька підприємств, безперестану нагадує про те, що колись він був начальником цеху. Причина такого т. зв. ретро не у самих менеджерах, а в тому, що організації, просуваючи їх нагору не оснащує необхідними лідерськими якостями.

7.3 Емоційна компетенція менеджера

Темперамент належить до стійких психологічних властивостей особистості, однак це не означає, що темперамент не піддається жодним корекціям. Відомий вітчизняний психолог-дослідник А. Ковальов вказує, що пластичність нервової системи відкриває широкі можливості для розвитку. Таким чином, що менеджерам необхідно не тільки вміти використовувати у практичній діяльності цінні властивості темпераменту своїх підлеглих, а й вчити їх володіти своїм темпераментом.

Бувають ситуації, коли люди холеричного темпераменту в критичній ситуації стримані, а меланхоліки сприймають її без паніки та знаходять гідний вихід. Звичайно, холерику стриманість дається важче, ніж флегматику, сангвініку легше піти на ризик, ніж меланхоліку. Важливу роль тут відіграють дисциплінованість і культура спілкування людини.

Культура полягає в тому, що людина будує свою поведінку відповідно до прийнятої в суспільстві моралі.

Менеджер може і зобов'язаний керувати своїми емоціями і почуттями, і це стосується як позитивних емоцій (задоволення, захоплення, натхнення, впевненість), так і негативних (незадоволення, турбота, нетерплячість, злість). Функціонально адаптований управлінський персонал визначається не тільки знанням моралі, принципів і норм поведінки, а й моральною вихованістю в цілому, стійкими звичками і манерою поведінки. Якщо темперамент буде володіти менеджером, управляти її поведінкою, то завжди виникає небезпека розвитку небажаних рис особистості.

Холеричний темперамент може зробити менеджера нестриманим, різким, схильним до постійних емоційних вибухів. Сангвінічний темперамент може довести людину до легковажності, схильності розпалюватися, поверховості й нестійкості почуттів. При меланхолічному темпераменті у менеджера можуть вироблятися зайва сором'язливість, надмірна замкнутість, схильність цілком поринати у власний світ переживань. Флегматичний темперамент може зробити менеджера інертним, часто байдужим до будь-яких подій.

Усвідомлення позитивних і негативних проявів свого темпераменту і вміння володіти, управляти ним - одне з найважливіших завдань менеджерів в процесі управління змінами. Тому при стимулюванні управлінської активності менеджерів важливо враховувати типологічні особливості їх особистості, проявляти терпіння, розуміти психологію кожного з них.

Основний і найуніверсальніший шлях пристосування темпераменту до вимог управлінської діяльності - формування **індивідуального стилю менеджера**, як системи прийомів і способів дій, характерної для менеджера і доцільної для досягнення успішного результату. При цьому добираються такі прийоми і способи, що найбільше відповідають

темпераменту. Індивідуальний стиль діяльності не з'являється у менеджера сам по собі, стихійно, оскільки він формується в процесі навчання і виховання.

Серед професійно важливих якостей функціонально адаптованих менеджерів, є його професійне сприймання. **Професійне сприймання** - це вміння відбивати явища навколишнього світу опосередковано, через знання, досвід і професійний інтерес. Добре розвинуте професійне сприймання дає можливість менеджеру бачити глибше і ширше, схоплювати не тільки головне, а й деталі.

Однією з найважливіших складових професійної діяльності менеджера є його спілкування з людьми. І для того, щоб адекватно сприймати оточуючих, керівнику необхідно мати великий досвід спілкування, постійно пам'ятати про різноманітні типи поведінки людей, їх характери, враховуючи при цьому вплив на сприймання психологічних установок. **Установка** - це готовність менеджера до певної активності, виникнення якої зумовлене досвідом. Психологом Д. Узнадзе було встановлено, що у структурі особистості в результаті багаторазових повторень "установочних ситуацій" поступово складається низка фіксованих установок, які непомітно для людини визначають її життєву позицію у цілому ряді випадків.

7.4 Методи формування функціонально адаптованого керівництва організацією

Функціонально адаптованим менеджером організації є менеджер, професійні та особисті компетенції якого дозволяють йому ефективно управляти процесом як усвідомлення так і реалізації змін.

На сьогодні основними методами формування функціонально адаптованих менеджерів є набуття ними наступного переліку якостей менеджера (табл. 7.2).

Якості функціонально адаптованого управлінського персоналу

П/н	Якості
1	Урівноваженість, збалансований підхід до життя і здоров'я
2	Здатність до аналітичного мислення, кмітливість
3	Надійність під час виконання завдань
4	Уміння боротися зі стресами
5	Креативність та упевненість у собі
6	Неупередженість і безкорисність
7	Уміння бути стратегом та ініціативність
8	Уміння знаходити інформацію
9	Уміння вислухати думку інших
10	Уміння чітко формулювати свої думки й переконувати
11	Високий рівень загальної і управлінської культури
12	Уміння планувати свою роботу
13	Здатність вивчати і розвивати підлеглих
14	Уміння робити адекватну самооцінку
15	Готовність йти на розумний ризик
16	Ініціативність та прагнення йти на розумний ризик
17	Уміння враховувати інтереси всіх сторін

Ряд науковців до цього переліку пропонує включати перелік якостей, які повинні стимулюватися у менеджерів для забезпечення його функціональної адаптованості:

- **рефлексивність** - здатність моделювати поведінку партнера, передбачати можливі його ходи і впливати на нього;
- **інтуїтивність** - здатність швидко знаходити потрібні рішення, “згортати” у часі процес їх прийняття на основі професійного досвіду, знань, умінь;
- **імовірне прогнозування** - здатність приймати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результат.

Цілком очевидно, що можна одержати добру освіту, обіймати тривалий час престижну управлінську посаду, прагнути до вершини професійної зрілості й не досягти її. І це пояснюється тим, що у людини немає здібностей до даної професійної діяльності. Американські соціологи підрахували, що в їх країні з-поміж кожних 100 працюючих зайнятих працею, яка відповідає їх психофізіологічним даним, покликанню, лише 17–20%. В нашій країні за результатами соціологічних

досліджень цей показник не перевищує 3 %, що означає - з-поміж 100 осіб лише три реалізують себе, а решта 97 % поповнюють ряди управлінців номінально.

Цілком зрозуміло, що ці менеджери психологічно й емоційно перебувають у стресовому стані, породженому нереалізованістю особистості. При цьому людина навіть не підозрює, що з нею відбувається. Такій людині завжди чогось не вистачає, у неї справи не ладяться, у тому числі й у сім'ї. Суттєві властивості менеджера полягають передусім у тому, на що спрямована його управлінська діяльність, якими потребами, цілями та інтересами вона мотивується, якими ідеалами і переконаннями керується у своїй поведінці.

В аспекті зовнішнього забезпечення умов формування функціонально адаптованого персоналу науковцями пропонується наступне. Враховуючи те, що менеджери є елементом корпоративної культури, у зв'язку з цим, важливим є вирішення питань кількісного і якісного складу управлінського персоналу, ідеалів та цінностей, якими вони повинні володіти. Сучасні менеджери, як носії носії корпоративної культури повинні відповідати певним вимогам, до яких віднесемо:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- вироблення цінностей та норм і правил поведінки в різноманітних ситуаціях, принципів прийняття рішень у критичних ситуаціях);
- формування критеріїв і правил розподілу статусу і влади (формування типових обов'язків і повноважень працівників різного рівня, переліку функцій різних підрозділів);
- усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (формування суворого тимчасового регламенту, заохочення роботи, що виконується поза регламенту і т.д.);
- здійснення процесу розвитку персоналу і його навчання;
- дотримання трудової етики.

З метою ефективного використання менеджерського потенціалу, менеджмент організації повинен опиратися на продуману систему планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування управлінського персоналу (саме на стадії стабілізації діяльності організації управлінський персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани росту винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя). При цьому основними рівнями змін менеджерського потенціалу мають зміни в знаннях; зміни в індивідуальних установках; зміни в індивідуальному поведженні; зміни в груповому поведженні.

У цьому напрямку застосовується модель професійного розвитку управлінського персоналу з використанням ресурсів робочого місця, яка складається з циклу послідовних процесів та операцій, а саме:

- обстеження стану справ на робочому місці;
- діагностування рівня професійної компетентності менеджера;
- формування потреб професійного розвитку (у разі невідповідності діагностованого рівня нормі);
 - визначення цілей програми розвитку та критеріїв оцінки ефективності результату;
 - розробка змісту програми залежно від необхідної форми й ефективних, фінансово вигідних методів чи технологій;
 - набуття необхідного рівня професійної компетентності;
 - перевірка ефективності результатів професійного розвитку щодо виконання менеджерами покладених функцій, повноважень, відповідальності;
 - контрольне обстеження стану справ на робочому місці, як відповідного нормі чи проблемного, та формування, у разі необхідності, подальшого професійного розвитку службовця.

Одним з перших кроків на шляху вирішення виокремлених проблем стає виділення функції управління професійним саморозвитком керівників, що логічно здійснюється самим службовцем з метою зменшення або ліквідації розривів між необхідним якісним рівнем професійного розвитку менеджерів та існуючим самоусвідомлюваним ними рівнем професійної компетенції, бажань, мотивів, устремлінь.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте спільне та відмінне між менеджером і лідером.
2. Назвіть основні психологічні якості ефективного менеджера.
3. Охарактеризуйте основні моделі взаємовідносин між лідером і групою.
4. У чому полягає "парадокс лідера"?
5. Охарактеризуйте основні якості ефективного менеджера.
6. У чому полягає закон Паркінсона стосовно кар'єри менеджера-лідера?

7. Охарактеризуйте поняття "емоційна компетенція менеджера"?
8. Перерахуйте якості функціонально адаптованого персоналу.

РОЗДІЛ 8 ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

*Те, яким курсом ви йдете, набагато важливіше,
ніж ваша швидкість
Стівен Кові*

8.1 Характеристика опору нововведенням

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше винятком, ніж правилом, оскільки по-різному оцінюються зміни з боку менеджменту організації та її співробітників, що спричиняє опір змінам.

Опір змінам – це будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійсненню змін в організації. В результаті опору змінам виникає відстрочка початку процесу змін, його відставання від намічених термінів досягнення цілей, а часто і їх повний зрив.

Форми опору змінам можуть бути різними:

- пряма відмова брати участь у нововведенні,
- імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів.

На стадії впровадження нововведень опір набуває наступних форм:

- **«Клаптикове впровадження»**, коли працівниками освоюються лише деякі елементи пропонованих змін;
- **«Вічний експеримент»**, коли стадія експериментальної апробації нововведення продовжується після доведення доцільності змін;
- **«Звітне впровадження»**, яке полягає в розходженні фактичного рівня реалізації змін з декларованою звітністю;
- **«Паралельне впровадження»**, коли нові моделі співіснують зі старим порядком речей.

На практиці більшість організацій має кілька центрів впливу, які розташовані на різних рівнях управлінської ієрархії та мають різні інтереси, а тому спрямованість й активність опору в різних частинах організації будуть неоднаковими.

8.2 Причини спротиву перетворенням

Сила опору працівників залежить від трьох основних обставин:

- ступеня руйнування сформованих життєвих цінностей і норм;
- швидкості та інтенсивності процесу реалізації змін;
- характеру та масштабів загрози втрати влади.

Основними **причинами опору нововведенням** є:

- невизначеність майбутнього, яка може бути наслідком поганої інформованості про результати змін;
- відчуття потенційних втрат;
- переконання негативних наслідків змін;
- нерозуміння і відсутність довіри між працівниками і менеджерами;
- неадекватні системи винагороди за нову поведінку працівників.

Умовно причини опору перетворенням можна розділити на кілька груп:

- **економічні причини**, які пов'язані з можливістю втрати доходу або його джерел через перспективу безробіття, скороченням робочого дня, інтенсифікацію праці, позбавлення пільг і привілеїв. Економічні втрати можуть бути також обумовлені високими витратами часу та коштів, у зв'язку з проведенням самих перетворень і, як наслідок, зниженням доходу підприємства загалом, так і працівників зокрема;
- **організаційні причини**, які пов'язані з небажанням працівників змінювати існуючу систему відносин в організації, їх побоюваннями за майбутню кар'єру, новий розподіл неформальних комунікацій в організації;
- **особистісні причини**, які пов'язані із психологічними особливостями людей, зокрема силою звички, інертності, страху невідомим. Опір змінам окремо взятого працівника часто ґрунтується на страху своєї некомпетентності у нових умовах роботи, невіри щодо здатності освоїти нові види діяльності або брати на себе нові часто додаткові обов'язки;
- **соціально-політичні причини**, які пов'язуються відсутністю у працівників переконання у необхідності змін.

Якщо менеджери організації стикаються з опором змінам з боку своїх працівників, вони на основі існуючих симптомів повинні точно з'ясувати

фактори і причини їх настання у кожній із однорідних груп працівників, які чинять опір.

8.3 33 гіпотези причин опору змінам (Д.О.Тул)

1. Гомеостазис: зміни є неприродним станом.
2. Stare decisis: презумпція переваги статус-кво, оскільки докази протилежного мають прихильники змін.
3. Інерція: зміна курсу потребує значних зусиль.
4. Задоволеність: більшості людей подобається існуючий стан речей.
5. Незрілість: відсутні передумови змін.
6. Страх: люди бояться невідомого.
7. Егоїзм: зміни, можливо, є позитивними, але для нас, а для інших.
8. Невпевненість у собі: ми не думаємо, що зможемо вирішити нові завдання.
9. Шок від майбутнього: залучені у зміни ми стаємо ретроgrадами і опираємося змінам.
10. Даремність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі та ілюзорні, тому немає потреби щось змінювати.
11. Незнання: ми не знаємо як здійснювати зміни і що слід змінювати.
12. Людська природа: люди схильні до суперництва, є агресивними, егоїстичними та не мають альтуїзму, необхідного для змін.
13. Цинізм: ми з підозрою відосимося до агентів змін.
14. Спотворення: зміни здаються привабливими, однак їх наслідки можуть бути негативними.
15. Конфлікт між геніальністю особистості та посередністю групи: люди середніх здатностей не в силі досягнути всієї мудрості змін.
16. Егоцентризм: відмова людей визнати свої неправоту.
17. Бажання жити сьогоднішнім днем: нездатність відкласти задоволення на майбутнє.
18. Близорукість: нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам.
19. Дії наосліп: більшість з нас живуть за інерцією.
20. «Сніжна сліпота»: існування групового мислення.

21. Колективні фантазії: ми не вчимося на досвіді та розглядаємо усі події упереджено.
22. Шовіністична логіка: ми праві, а ті, хто хоче, щоб ми змінилися, помиляються.
23. Софізм винятковості: зміни можливо десь і реалізуються, однак ми особливі.
24. Ідеологія: у всіх нас різний світогляд та несумісні цінності.
25. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, однак групи – ніколи.
26. *Natura po facit saltum* – природа не терпить стрибків.
27. Безумовна перевага керівників: хто ми такі, щоб сумніватися у лідерах, які заставили нас йти сьогоднішнім шляхом?
28. «У змінах немає підтримки мас»: більшість більш зацікавлена у збереженні статусу-кво, чим меншість – у змінах.
29. Детермінізм: нікому не дано здійснити чітко цілеспрямовану зміну.
30. Сцієнтизм: уроки історії наукові, а тому безкорисні.
31. Сила звички.
32. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються звинуваченням суспільству.
33. Людська тупість.

8.4 Три типи негативного відношення до змін (С.Хеллер)

На думку Стюарта Хелера існує три основні причини негативного відношення до змін і, як наслідок, різні методи усунення спротиву менеджерами.

Типи негативного відношення	Способи усунення
<p>Раціональний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нерозуміння плану деталей змін - невпевненість у необхідності змін - недовіра в ефективність змін - очікування негативних наслідків 	<ul style="list-style-type: none"> - чітко та детально пояснити план змін - описати наслідки при умові, коли б зміни не будуть реалізовані - залучати кожного у процес реорганізації процесів та систем
<p>Особистий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - страх втрати роботи - тривога щодо власного майбутнього - образи на критику в процесі змін 	<ul style="list-style-type: none"> - зробити акцент на помітне покращення перспектив роботи для кожного - взяти відповідальність за минулі невдачі - деталізувати сценарій, який демонструватиме майбутні вигоди від змін для працівників

<p>Емоційний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загальна схильність до спільного активного або пасивного спротиву змінам - недостатнє залучення - апатія до ініціатив - шок - недовіра до мотивів, які викликали зміни 	<ul style="list-style-type: none"> - продемонструвати на прикладах чому старі способи більше на працюють - організувати серії зустрічей, щоб повідомити деталі плани змін - бути відвертим та відповісти на всі питання
---	--

8.5 Спротив змінам і особистий договір (П. Стребел)

Пол Стребел вважає, що основною причиною невдалих змін є різне сприйняття менеджерами і працівниками змін. Зокрема:

- топ-менеджери розглядають зміни як можливість об'єднати виробництво та обрану стратегію організації, як професійні ризики та можливості;

- працівники сприймають зміни як дещо руйнівне.

Усунути зазначені розбіжності П. Стребел пропонує за допомогою перегляду взаємних зобов'язань між працівниками і менеджерами або власниками. При цьому він виділяє три основні аспекти, котрі складають будь-який особистий договір: формальний, психологічний, соціальний.

Формальний аспект включає формалізовані професійні зобов'язання до працівників, які закріплюються у посадових інструкціях, трудових контрактах). Згідно змісту цих документів працівників зобов'язуються виконувати вказані вимоги, а роботодавці забезпечувати працівників необхідними повноваженнями і ресурсами для виконання ними їх обов'язків.

Психологічний аспект включає взаємні очікування і зобов'язання, базовані на довірі між менеджерами і співробітниками. Свою позицію до керівництва працівник формує в результаті аналізу взаємовідносин з керівництвом. Тому саме відчуття справедливості визначає рівень лояльності, довіри та ентузіазму працівника.

Соціальний аспект включає оцінку працівниками дій їх керівників відповідно до офіційно задекларованих цінностей, цілей та стратегії загалом. На основі цього працівники складають своє враження про те, як організація працює насправді та до чого прагне. Саме ця сторона відносин працівників та менеджерів страждає передусім усім, оскільки недотримання керівництвом організації задекларованих цілей викликає спротив колективу.

З точки зору працівника, рівень його лояльності до організації визначається на основі відповідей на наступні запитання (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Методика визначення лояльності працівника до організації

Назва аспекту	Запитання для ідентифікації
Формальний	- Які мої обов'язки перед організацією? - Хто і як буде допомагати мені виконувати роботу? - Хто і як буде оцінювати якість моєї роботи і яким чином я буду дізнаватися про отримані результати? - Скільки мені будуть платити і як мій заробіток буде залежати від результатів роботи?
Психологічний	- Наскільки трудомісткою є моя робота? - Яку винагороду я отримаю за свою працю? - Чи адекватно оцінює організація мою працю?
Соціальний	- Чи співпадають мої цінності з цінностями інших співробітників? - Які фактори реально визначають становище і можливості працівника в організації?

Перегляд особистого договору між працівником і роботодавцем проходить у три етапи:

1) зосереджується увага працівників щодо необхідності змін, створюються сприятливі умови для перегляду домовленостей між менеджерами і підлеглими;

2) ініціюються процеси перегляду особистих договорів, в результаті яких працівники стають прихильниками нових відносин;

3) регламентуються нові обов'язки за допомогою формалізованих правил та нерегламентованих відносин. При цьому менеджери повинні

пам'ятати, що чим однорідніша організаційна культура, тим меншим є формальний аспект особистих договорів.

8.6 Способи подолання опору змінам

У класичному менеджменті виокремлюється ряд способів подолання опору змінам.

1. **Освіта та консультування**, що передбачає відкрите обговорення ідей і заходів та дає можливість працівникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені. Реалізація цього методу відбувається через індивідуальні бесіди, виступи та проведення дискусій між менеджерами і працівниками. Використання цього методу є доцільним, якщо причинами опору є відсутність інформації, її неточність або неадекватний аналіз. При цьому застереженням використання цього методу є великі витрати часу, особливо якщо в цей процес залучено багато людей.

2. **Участь і залучення**, який передбачає, що можливі противники змін повинні залучатися до їх планування та безпосереднього дійснення. Використання цього методу є доцільним, коли є значні потенційні можливості для опору. Застереженням використання цього методу є значні витрати часу та можливе допущення помилок у проведенні змін.

3. **Допомога та підтримка**, яка проявляється у емоційній підтримці керівника своїм підлеглим та можливості додаткової професійної підготовки для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли впоратися з новими вимогами. Використання цього методу є доцільним у випадках, коли опір виявляється тільки зі страху працівників перед особистими проблемами. Мінуси способу - може відняти багато часу, дорого коштувати і все ж не допомогти.

4. **Переговори і угоди**, коли для компенсації можливих втрат співробітників, чиї інтереси зачіпає нововведення, можуть використовуватися матеріальні чи інші стимули. Застосовується в ситуаціях, де хтось один або група явно втрачають при введенні нововведення, і де вони мають великі потенційні можливості чинити опір. Мінуси способу - може вимагати використання надмірної кількості ресурсів та налаштувати інших домагатися їх згоди через компенсацію.

5. **Кооптація**, яка передбачає надання особі, яка може чинити опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про введення нововведень і їх здійсненні. Метод рекомендується застосовувати в специфічних

ситуаціях, коли використання інших способів є недоцільним, однак може створити проблеми, якщо особи, корих кооптували, усвідомлять причини кооптації.

6. **Примус**, який передбачає впровадження змін в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або штрафними санкціями. Нова модель поведінки працівника визначається його страхом перед покаранням. При застосуванні цього методу можливі лише короточасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значної кількості робочих місць.

При використанні методів подолання опору менеджерам доцільно застосовувати **біографічний підхід**, що базується на історії розвитку організацій. У цьому випадку виходять із чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і спільні цілі.

З метою безболісного впровадження змін в організації американський фахівець Дж.Коттер пропонує створювати програми змін, які включають такі елементи як: знання, планування, інформація, інституціоналізація. Зміст цих елементів Дж.Коттер визначає наступним чином:

- **аргументація необхідності термінових змін**, через здійснення оцінки умов ринку і конкуренції, ідентифікації та аналізу кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства;

- **створення коаліції** через визначення команди впливових менеджерів, які можуть успішно очолити процес змін;

- **розробка перспективи**, яка при змінах виконуватиме цільову функцію і реалізується за допомогою відповідної стратегії;

- **сприяння реалізації перспективи** через роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення всеохоплюючої інформаційної та комунікаційної роз'яснювальної роботи з працівниками;

- **делегування повноважень по досягненню перспективи нижчестоящим елементам організаційної структури** через ліквідацію бар'єрів, що заважають змінам, зміну застарілих структур і систем, стимулювання нових ідей, експериментів та інновацій;

- **планування і досягнення успіху в короткостроковому плані**, що передбачає участь у заходах всього персоналу та слугує базою для його довгострокової мотивації;

- **консолідація перших досягнень та прийняття нових проектів змін** через зростаюче схвалення змін колективом, закріплення нових методів, структур і процесів;

- **інституціоналізація нового способу дії** через прив'язку залежності нових моделей поведінки і організаційного успіху, створення систем стимулювання, що сприяють утвердженню нових моделей поведінки працівників.

8.7 Стилi керівництва при управлінні змінами (Д.Гоулман)

В управлінні змінами менеджери дуже часто приділяють увагу лише оперативним діям, забуваючи при цьому необхідність диференціації своєї моделі поведінки залежно від ситуації в колективі. Д.Гоулман виокремлює шість завдань, які стоять перед менеджерами на різних етапах змін (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Диференціація стилів менеджера на різних етапах змін

Назва стилю	Зміст стилю	Умови використання	Недоліки
Навчання	Менеджер підтримує працівників, які здобувають нові вміння і навички для роботи в нових умовах	Коли є потреба у нових знаннях та вміннях працівників для роботи в нових умовах	Підхід не доцільно застосовувати при низькій мотивації працівників або коли менеджер є поганим наставником
Завдання тону	Менеджер піднімає планку для працівників та прискорює темпи реалізації змін	Коли працівники демонструють високу мотивацію та компетенцію	Не підходить, коли працівники не мають достатнього досвіду, забирає надмірну кількість ресурсів при частому використанні
Демократія	Менеджер цікавиться думкою колективу та враховує її	Коли члени колективу реально можуть внести посильний вклад для досягнення окресленої мети змін	Не підходить, коли працівники не мають достатнього досвіду
Залучення	Менеджер встановлює активний зворотній комунікативний зв'язок з працівниками	При значних шумах комунікаційних процесів в організації	Нефетивний, якщо використовується сам по собі

Авторитаризм	Менеджер вмовляє працівників та зацікавлює їх привабливою картиною майбутнього організації	При поступових змінах, коли менеджер користується довірою і проявляє ентузіазм	Має протилежний ефект, коли менеджер не користується довірою
Примушення	Менеджер вказує що і коли необхідно робити	Під час кризи	Стимулює залежність працівників та стримує їх ентузіазм

Залежно від ситуації в організації, менеджери повинні вміло та гнучко диференціювати вищезазначені стилі керівництва з метою подолання опору змінам в колективі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке опір змінам та яких форм він може набувати?
2. Які основні причини виникнення опору змінам?
3. Перерахуйте основні гіпотези причин опору змінам за Тулом?
4. Охарактеризуйте основні типи негативного відношення до змін та способи їх усунення.
5. Яким чином, використовуючи формальні, психологічні та соціальні аспекти договору з працівниками, менеджер може усунути опір змінам?
6. Які існують класичні подолання опору змінам?
7. Охарактеризуйте основні елементи програми змін за Дж. Коттером?
8. Опишіть стилі роботи менеджера на різних етапах реалізації змін.

ТЕМА 9 СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

*Єдиний спосіб залишатися послідовним в умовах мінливих обставин
— змінюватися разом з ними,
залишаючись вірним основній цілі*

9.1 Передумови проведення структурних змін на підприємстві

Індикатором успішного функціонування підприємства у сучасних умовах є збалансованість його внутрішніх і зовнішніх можливостей із спрямованістю на забезпечення суспільних вимог. У контексті цього успіх кожного підприємства необхідно розглядати у 3-х аспектах: задоволення інтересів споживачів, власного персоналу та внесок підприємства у розвиток суспільства. Тому на сьогодні для підприємств є актуальним забезпечення їх стратегічної гнучкості, яка може бути реалізована через проведення структурних змін.

Загалом існує ряд специфічних принципів, які відображають особливості сучасної теорії управління та значною мірою визначають необхідність проведення структурних змін на підприємстві:

- **принцип соціальної відповідальності** за виконання місії перед суспільством;
- **принцип інтегративності** економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- **принцип інноваційності**, що передбачає постійне удосконалення технологій, системи управління;
- **принцип екогармонійності**, який означає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- **принцип економічності**, що передбачає забезпечення стійкого розвитку у межах раціонального використання власних ресурсів.

Таким чином, ускладнення проблем менеджменту, загострення конкуренції значною мірою зумовлюють необхідність певних трансформацій системи управління підприємством.

Для забезпечення власної стійкості підприємство повинно своєчасно враховувати вплив дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на

них. При цьому підприємства можуть використовувати як адаптаційні заходи, так і превентивні.

Адаптація до зовнішнього середовища є головною умовою виживання підприємств у конкурентному оточенні. Пристосованість підприємства до змін умов навколишнього середовища характеризується валентністю, ступінь якої залежить від його потенціалу. Низька валентність характеризує здатність долати лише обмежені зміни факторів. Відповідно до сучасної моделі управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги, що є передумовою подальшого розвитку.

Зарубіжні вчені зазначають, що навіть невелике збільшення частки підприємства на конкретному ринку, підвищення рентабельності свідчить про високий рівень адаптивності. Однак **адаптація** означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає відповідні дії підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися – це дії «пост-фактум». Політика підприємств, яка ґрунтується на діях «пост-фактум», одержала в науці управління назву **reactive та inactive** (відповідно орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє).

Превентивний характер системи управління підприємством обумовлює позицію – **preactive (підготовка до змін) та interactive(виклик змін)**. Активна позиція ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище. Активна позиція підприємства передбачає здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності. Слід зазначити, що позиція preactive за своєю суттю невід’ємна від стратегічного управління.

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього оточення, одержав назву **interactive**. Причому позиція interactive не означає спрямованість на зміну макроекономічних умов і має прояви у змінах середовища безпосереднього оточення підприємства. Вплив на

зовнішнє оточення може здійснюватись такими легітимними засобами як агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика тощо. Разом з тим, позиція interactive можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю і мають стійкі позиції на ринку. Це обумовлено тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

Превентивний характер управління забезпечується використанням на підприємстві інструментарію моніторингу, до функцій якого належать відстеження, фіксація та визначення тенденцій змін зовнішніх факторів, встановлення їх відхилень. Одержана в результаті стратегічного моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Адже спостереження за зовнішнім середовищем забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні «сигнали» та розроблення превентивних заходів управління. Своєчасне реагування підприємства на «сигнали» зовнішнього середовища потребує спостереження за значною кількістю параметрів його стану. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства у зовнішньому оточенні.

Запровадження на підприємстві **системи моніторингу** дозволяє вирішувати такі управлінські завдання:

- оновлення даних про стан факторів зовнішнього оточення в системі стратегічної інформації;
- «ранній» діагноз ринкової ситуації;
- забезпечення інформацією про можливості та загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі для підприємства;

- зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;
- встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогнозного розвитку;
- виявлення «слабких» сигналів, тобто проблем, відомих за ранніми ознаками.

Таким чином, управління підприємством ґрунтується на сучасних концепціях економічного розвитку та принципах гармонійної взаємодії із навколишнім середовищем.

9.2 Процесний підхід до проведення структурних змін на підприємстві

Сучасна економічна криза, окрім невтішних прогнозів, дає можливість для зміни системи управління підприємства. При цьому якщо ріст – це кількісний показник: філій, складів, працівників тощо, тоді розвиток – поняття якісне і припускає базову, фундаментальну побудову бізнесу: системи управління, системи розроблення і впровадження інноваційних, технологічних проектів, системи підбору і розвитку персоналу, впровадження системи розроблення і виведення на ринок нової продукції. Адже захоплення нової ніші ринку у разі відсутності динамічності, гнучкості не збільшить прибутків підприємства.

Отже, існує об'єктивна необхідність запровадження на сучасному підприємстві моделі менеджменту, базованої на управлінні бізнес-процесами, що у західних підприємств є важливим елементом конкурентних переваг.

Ідею про те, що діяльність слід розглядати як процес, а згодом його удосконалювати, висловив ще на початку ХХ ст. Фредерік Тейлор. Саме він вперше впровадив на практиці **наукову організацію праці та менеджменту** підприємства.

Досвід японських підприємств засвідчив необхідність відновлення у післявоєнний період та побудови глобальних ринків, а також наявності

дисципліни для реалізації програм постійних удосконалень та повного управління якістю **TotalQualityManagement** на основі статистичних принципів. Найяскравішим прикладом є концерн Toyota, що прийняв за основу процесний підхід до управління і створив виробничу систему ToyotaProductionSystem, що об'єднує статистичний контроль процесів з безперервним їх вивченням у децентралізованих робочих колективах. Це підхід за принципом залучення до виробничого процесу, що мінімізує відходи та складські запаси і вважає кожне покращення в процесах експериментом, який слід планувати, обчислювати і вивчати тощо.

Наступний вагомий етап в процесному управлінні змінами є **реінжиніринг бізнес-процесів** (BPR – BusinessProcessReengineering), що пропагували Хаммер та Чампі. До існуючих сформованих та узагальнених ідей управління бізнес-процесами вони включили кілька свіжих підходів, а саме: кардинальну (замість поступової) перебудову й удосконалення виробничих та управлінських процесів; охоплення широких, багатофункціональних бізнес-процесів; застосування інформаційних технологій, як засобів реалізації нових методів роботи тощо. Реінжиніринг вперше сфокусував застосування механізмів управління процесами як управління замовленнями та обслуговування клієнтів.

Середина 90-х ознаменована появою однієї з найчастіше використовуваних у сучасних умовах управлінської концепції – **збалансованої системи показників (BSC – BalancedScorecard)**. Систему розробили дослідники гарвардської бізнес-школи, яку очолив Роберт Каплан. BSC зміщує акценти у процесі оцінки результативності підприємства на базову стратегічну орієнтацію з врахуванням чотирьох основних перспектив: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та можливостей розвитку і навчання. Також система показує причинно-наслідковий зв'язок між окремими елементами стратегії організації, будуючи так звані стратегічні карти. Досвід управлінського

консалтингу засвідчує, що запровадження BSC як інструменту управління бізнес-процесами найкращий результат дає у поєднанні із низкою супутніх методик управління підприємством.

Один з найефективніших інструментів управління процесами змін пов'язаний з методикою “**шість сигма**” – підходом, створеним компанією Motorola у 80-х і пропагованим компанією GeneralElectric у 90-х. У деяких аспектах “шість сигма” є поверненням до статистичного контролю процесів. “Шість сигма” сконцентрований на порівняно дрібних виробничих процесах і поступовому, а не кардинальному їх удосконаленні. Проте найбільших успіхів досягали фірми, що практикували поєднання методики “шість сигма” із радикальнішими підходами до управління, зокрема реінжинірингом.

Наступною концепцією, що прийшла на зміну реінжинірингу наприкінці 90-х, стало **планування ресурсів підприємства (ERP – EnterpriseResourcePlanning)**. Передбачалось, що системи ERP забезпечать удосконалення методів управління підприємством. Досвід застосування систем ERP на виробничих підприємствах давав позитивний результат, проте він не був масовим і не забезпечував абсолютної ефективності та продуктивності процесів тощо.

У кінці 90-х, на початку нового тисячоліття набули популярності ще кілька різноманітних **систем управління взаємовідносин з клієнтами (CRM – CustomerRelationshipManagement)**, в яких основний наголос робили на профіль клієнта, його позиціонування і досвід. На зміну чи на допомогу усім попереднім методикам прийшла раціоналізація діяльності на основі порівнянь - **Benchmarking**, що спонукала до вивчення позитивного та негативного досвіду запровадження різноманітних методик управління на інших, як правило, великих підприємствах. Носієм такого досвіду та інформації щодо застосування управлінського інструментарію у сучасному економічному середовищі став управлінський консалтинг.

Сучасна методика **процесного підходу до управління змінами (BPM-Business Processmanagement)** – це наука управління бізнес-процесами, що об'єднує досвід впровадження попередніх методик, формулює необхідність та можливості його використання. BPM не прирівнюється до технологічного інструментарію чи ініціативного проекту у бізнес-процесах, а передбачає зміну погляду на управління підприємством з позиції ефективного та продуктивного управління бізнес-процесами, причому персонал є серцевиною процесного управління. Аналізуючи умови, що передують чи визначають необхідність запровадження процесного управління на певному підприємстві, варто сформулювати та узагальнити рушійні фактори та механізми впливу (табл. 9.1), що здатні підштовхнути підприємство до розгляду можливості запровадження процесного управління та класифікувати їх з погляду організації, управління, працівників, споживачів, постачальників/партнерів, виробленого товару чи наданої послуги, а також процесів та інформаційних технологій тощо.

Таблиця 9.1

**Рушійні фактори впливу на підприємство,
що спонукають до впровадження процесного управління змінами**

Категорія	Рушійні фактори та механізми впливу
Організація	<p>Високі темпи росту – неефективне управління в процесі стрімкого росту чи планування в умовах стрімкого розвитку.</p> <p>Злиття чи поглинання – виникнення необхідності раціоналізації процесів.</p> <p>Необхідність виводу з експлуатації застарілих систем управління, поетапним запровадженням процесного методу з відведенням часу на розроблення відповідної стратегії та тактики перетворень.</p> <p>Реорганізація – зміни ролей і перерозподіл відповідальностей та обов'язків.</p> <p>Зміна стратегії – рішення змінити стратегічний вектор на удосконалення функціонування чи забезпечення лідируючого статусу продукту.</p> <p>Не досягнуті раніше встановлені цілі чи показники – запровадження управління процесами, управління продуктивністю праці.</p>

	Необхідність забезпечення маневреності підприємства, щодо здатності реагувати на нові можливості невизначеного навколишнього середовища.
Управління	Нестача надійної управлінської інформації чи її невідповідність. Необхідність забезпечення менеджерам можливості здійснення контролю над процесами в організації. Потреба створення умов стійкої продуктивності. Необхідність максимальної окупності створених систем управління. Зменшення бюджетів.
Персонал	Висока плинність кадрів, спричинена нудним та втомлюючим характером роботи, завищеними вимогами до персоналу чи зайвим тиском на нього за відсутності відповідної підтримки. Проблеми з навчанням нових працівників. Низький ступінь задоволення працівників. Ймовірність суттєвого зростання кількості співробітників. Бажання розширити повноваження працівників.
Споживачі/ Постачальники/ Партнери	Низький рівень задоволення якісним обслуговуванням, що може бути спричинено: високими темпами зміни персоналу або нездатністю персоналу адекватно встановлювати терміни виконання робіт. Непередбачене швидке збільшення кількості споживачів, постачальників, партнерів. Намір підприємства сконцентрувати увагу на налагодженні стосунків із споживачами, основаних на довірі. Поява значних споживачів, постачальників, партнерів, для яких необхідні суттєво відмінні процеси.
Продукція	Затягнутий термін виходу на ринок (недостатня маневреність підприємства). Низький рівень якості обслуговування зацікавлених сторін. У кожного продукту чи послуги повинні бути власні процеси, хоча більшість процесів – загальні чи дуже схожі. Нові продукти чи послуги містять наявні елементи продуктів/ послуг. Продукти чи послуги – складні, комплексні.
Процеси	Необхідність забезпечення повної прозорості процесів. Наявність незавершених чи перерваних процесів або відсутність чітких процесів взагалі. Нечітке визначення обов'язків з процесного погляду. Низька якість та великий обсяг виконуваних робіт. Процеси змінюються занадто часто або не змінюються зовсім. Недостатня стандартизація процесів. Відсутність чітких цілей та задач процесів. Недостатнє розуміння процесу учасниками будь-якого з його етапів.
Інформаційні технології	Впровадження ERP, CRM, нових автоматичних систем розрахунків або задач, процесів. Планується придбання інструментів автоматизації процесного управління (документообіг, технологічний процес, управління документацією, збір та аналіз інформації), але підприємство не має навичок їх ефективного використання для досягнення принципу синергії. Поступове виведення з експлуатації старих систем додатків. Впровадження нової архітектури ІТ. Переконання, що ІТ не відповідають очікуванням підприємства.

Якщо у випадку деталізованого аналізу виділено кілька рушійних факторів та механізмів впливу, важливо дослідити першопричини, оскільки досить часто підприємства йдуть шляхом найменшого опору, долаючи “симптоми”. Розробка проекту чи програми впровадження процесного управління до управління змінами та побудова універсального алгоритму поетапного їх впровадження для будь-якого підприємства є надзвичайно складним завданням. При цьому існує класична **схема етапів впровадження процесного підходу до управління змінами**, яка містить:

1) **стратегію організації**: на цьому етапі слід досягти прозорості розуміння стратегії підприємства, перспектив, стратегічних цілей, рушійних сил бізнесу, а також стимулів, мотивації усіх учасників проекту;

2) **архітектуру процесів**: тут виконується побудова бізнес-процесів, формуються комплекси правил, принципів, методичних вказівок і моделей для впровадження BPM на усьому підприємстві;

3) **стартовий майданчик**: на цьому етапі вибирають підрозділ, в якому буде стартувати (чи продовжуватись) проект, узгоджуються завдання та вибрані процеси; відбувається формальна організація вибраного проекту;

4) **розуміння** – це етап формування розуміння існуючого середовища бізнес-процесів, достатнього для переходу до етапу інновації, а також аналіз ключових причин і оцінка можливостей їх вирішення;

5) **інновації** – визначення можливих варіантів нових процесів, проведення імітаційного моделювання, облік витрат за видами діяльності, планування ресурсів та перевірка доцільності реалізації з метою остаточного вибору найкращого варіанта;

6) **розроблення** – побудова компонентів для впровадження нових процесів, а саме: інфраструктура для підтримки програм змін персоналу

та допомога працівникам, задіяним у процесах; тестування програмного забезпечення та обладнання;

7) **персонал**: етап забезпечує відповідність функцій, поставлених завдань та показників продуктивності сформульованій стратегії підприємства і задачам процесу, саме від виконавців залежатиме ефективність та продуктивність процесів, незважаючи на ступінь автоматизації;

8) **впровадження**: на цьому етапі здійснюється впровадження: вводяться нові процеси, функціональні обов'язки, управління та оцінюються показники продуктивності;

9) **реалізація цінностей**: реалізація переваг, процес управління реалізацією та формування звітності щодо реалізації, налагодження зворотного зв'язку з кожним попереднім етапом;

10) **стійке функціонування**: етап переходу з "проектного" стану до звичайної підприємницької діяльності. Необхідною умовою є співпраця групи розробників з підрозділами під час формування процесної структури управління для забезпечення стійкого, постійного удосконалення процесів та їх оперативного доопрацювання. Варто пам'ятати, що процес має життєвий цикл і необхідність його постійного удосконалення продиктована досягненням результатів цільових показників тощо.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. В межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. В межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін.

9.3 Варіанти реалізації структурних змін на підприємстві

Серед сучасних напрямків модифікації підприємств та структур управління виокремлюють:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;
- дебіюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі підприємства створюються напіваавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;
- підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;
- організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Таким чином, **основними варіантами реалізації структурних змін на підприємстві за допомогою процесного підходу є:**

- злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
- перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
- припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами (продаж пакету акцій та активів, ліквідація, переорієнтація діяльності);
- відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

При цьому, слід зазначити, що вибір варіанту розвитку тісно пов'язаний із цілями, які стоять перед підприємством.

Якщо при проведенні структурних змін, переслідуються певні **цілі розвитку організаційних характеристик** підприємства, відповідними управлінськими процесами їх досягнення є:

- постійне удосконалення структури управління;
- підвищення гнучкості;
- реорганізація;
- реструктуризація;
- створення організації, побудованої «вершиною донизу»;
- децентралізація управління, делегування відповідальності;
- створення інноваційної структури;
- формування дивізіональних організацій з виділенням незалежних підрозділів;
- створення міжфункціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій;
- створення мережі альянсів, партнерств, оболонкових, віртуальних організацій.

Якщо ціллю проведення структурних змін є **зниження операційних витрат** застосовуваними заходами будуть:

- активізація інноваційної діяльності;
- удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю;
- підвищення якості продукції, послуг;
- підвищення кваліфікації працівників;
- створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та передачі їх зовнішнім виконавцям.

На підприємстві, як у будь-якому соціальному середовищі, нерідко зустрічаються випадки **конфліктів інтересів**: власників, менеджерів, працівників. Для зближення їхніх цілей, як правило, на практиці в напрямку реалізації структурних змін застосовуються такі дії:

- створення індивідуалістичної організації;
- розвиток та навчання персоналу;
- розвиток співробітництва;
- створення єдиного корпоративного духу;
- делегування відповідальності;
- розвиток само мотивації та системи мотивації.

Якщо метою проведення структурних змін є **зміцнення конкурентних позицій та розвиток зовнішніх господарських зв'язків**, відповідні заходи структурних змін будуть передбачати:

- розвиток зв'язків зі споживачами;
- розвиток каналів розподілу продукції;
- вертикальна інтеграція для розвитку зв'язків із постачальниками;
- розширення ринку, регіональна експансія в результаті організації стратегічного партнерства (інтеграції, диверсифікації);
- розвиток наукового партнерства.

Таким чином, найбільш ефективний спосіб поліпшити діяльність організації - гармонізувати всі існуючі ресурси, стратегії, робочі процеси, технології, організаційні структури, системи підготовки персоналу таким чином, щоб вона була в змозі створювати продукцію або послуги, що відповідають очікуванням споживачів.

9.4 Реструктуризація як інструмент реалізації структурних змін на підприємстві

Реструктуризація - це процес формування у підприємства потенційної спроможності до реагування, в т.ч. превентивного, на зміни зовнішнього середовища відповідно до стратегії його розвитку шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, правових і фінансових заходів, спрямованих на зростання його ринкової вартості.

Ціллю реструктуризації на рівні підприємств є необхідність приведення внутрішньої структури і організації конкретної економічної системи у відповідність з умовами зовнішнього середовища, що якісно змінилися.

У сучасних умовах процес реструктуризації стає об'єктивною необхідністю, що забезпечує конкурентоздатність та зростання ринкової вартості підприємства. Основними **зовнішніми передумовами**, що визначають необхідність реструктуризації підприємств є формування нової моделі інноваційного розвитку економіки та єдиного глобального бізнес-середовища, інтернаціоналізація виробництва, технологічна багатокладність української економіки, велика енергоємність вітчизняних підприємств, необхідність підвищення рівня екологічності національного виробництва, зростання значення маркетингу. Основними **внутрішніми причинами** є зміна стратегії розвитку підприємства, погіршення основних економічних та фінансових показників, кризовий стан підприємства та

можливість банкрутства, необхідність ліквідації розриву між реальним та бажаним потенціалом компанії, потреба в синхронізації виробництва відповідно до попиту, необхідність формування нового стилю керівництва, зниження якості трудового життя, потреба оптимізації структури активів, необхідність підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Реструктуризація діяльності підприємства передбачає застосування таких основних **типів її реалізації**: санаційну, антикризову, адаптаційну, розвиткову, стратегічну, кожний тип з яких має власний горизонт впливу та застосовувані функції, які дозволяють розробити необхідні заходи для виведення підприємства з невідповідного господарського стану на тому чи іншому етапі свого розвитку(табл.9.1).

Таблиця 9.1

Типи реструктуризації діяльності підприємства

Санаційна	застосовується, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані і має за мету вийти з нього. Ознаками такого стану є втрата ринкових позицій; проблеми з постачанням та залишками матеріалів, незавершеність виробництва; великі запаси готової продукції; заборгованість перед банками, кредиторами та державою; втрата ліквідності. Основні напрямки: скорочення ресурсів; скорочення ринків; скорочення пропозиції; зменшення фізичних обсягів
Антикризова	здійснюється в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх ресурсів в рамках санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні головних видів діяльності ринків і підприємств, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій по їх усуненню з мінімальними витратами і вивільненням зайвих ресурсів.
Адаптаційна	використовується при відсутності кризи, але при появі негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаками такого стану є зниження загальної ефективності та вичерпання ринкового потенціалу. Напрямок реалізації: розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків; розвиток нових продуктів, як споріднених, так і відмінних.
Розвиткова	має місце в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Ознаками такого стану : є відсталість у порівнянні зі світовими стандартами; перспективи на інших ринках;

	низька ефективність управління. стратегічна діяльність, купівля — продаж бізнесів.	Характерні риси:
Стратегічна	здійснюється в довгостроковому періоді, і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та розвиткової реструктуризації. Передбачає такі дії: диверсифікація виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового устаткування; впровадження новітніх технологій; сертифікація виробництва; реструктуризація організаційної структури підприємства; підвищення кваліфікації персоналу; реструктуризація власності; купівля - продаж бізнесу.	

Таким чином, реструктуризація підприємства передбачає зміну структури управління та організації потенціалу діяльності, спрямовану на досягнення конкурентоспроможності в умовах локальних і загальних процесів економічної трансформації.

Загалом реструктуризація включає два взаємозв'язаних аспекти: процесний й ієрархічний. **Процесний підхід** передбачає проведення реструктуризації "по горизонталі", тобто зміну основних елементів виробничого процесу: знарядь праці, предметів праці й самої праці. Конкретними формами реструктуризації при цьому виступають: заміна машин і устаткування, матеріалів, виробів і конструкцій, а також впровадження прогресивних технологій, тобто послідовне витіснення ручної праці механізованою чи автоматизованою. У результаті досягається максимальна продуктивність праці за окремими виробничими процесами. Отже, результат реструктуризації в даному випадку може бути визначений як максимальна ефективність конкретних процесів створення продукції.

Особливістю **ієрархічного підходу** полягає в тому, що він є не просто підвищенням рангу системи, тобто перехід від процесного до міжпроцесного рівня, а поява як основного резерву подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства управлінського чинника. Покращення результативних показників досягається за рахунок якісного формування і реалізації управлінських рішень. У змістовному контексті це означає виконання на

більш високому рівні загальних функцій управління: планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Отже, реструктуризація підприємства включає реалізацію організаційно-економічних, правових і технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового одужання, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

9.5 Концепція реінжинірингу бізнес-процесів

У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі в сформулювали **концепцію реінжинірингу бізнесу** як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом є різке та суттєве поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Важливою передумовою досягнення таких амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітньої інформаційної технології на робочому місці компетентних співробітників. Нові рішення повинні свідомо проводитися в життя недемократичним шляхом. Керівництво зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно і за короткий термін провести намічені зміни.

Допоміжні процеси повинні оптимізуватися не самі по собі, а виключно з урахуванням потреб ключових процесів. Більш досконала інформаційна база не принесе бажаного результату, якщо не змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), а й чисто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри. Автор концепції господарського реінжинірингу в цьому говорять про "уповноважених" співробітників, які повинні стати "професіоналами процесу".

Докорінно має бути покращена співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах). У міру потреби співробітник повинен мати засоби комунікації з будь-яким колегою. Так, особливо важлива нова база компенсацій (оплати праці). Систему стимулювання слід орієнтувати передусім на фактичні здібності співробітників, а не на їх колишні заслуги.

За оцінками фахівців, вірогідність успіху майбутньої програми реінжинірингу бізнес-процесів коливається від 25 до 75%. Кожна компанія здійснює реінжиніринг бізнес-процесів по-своєму. Індивідуальний підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів часто дозволяє організації істотно підвищити і свій "індекс успіху" та дає можливість найкращим чином використовувати організаційні, економічні та політичні фактори для сприяння реалізації її прагнень зайняти на ринку унікальну, тільки йому притаманну позицію, іншими словами, позиціонувати себе і стати впізнаваною для все більшого числа реальних і потенційних споживачів.

Але для цього необхідно глибоко розуміти властивості самої компанії, переваг, можливостей, слабких місць і загроз. Тільки тоді вона зможе осмислено витягувати квінтесенцію з результатів реінжинірингу бізнес-процесів в своїй і інших галузях і успішно застосовувати найбільш відповідні для неї рішення. Ця тонкість часто не враховується в методиках, пропонованих деякими консультантами в області менеджменту. При запозиченні результатів попередніх вдалих і невдалих спроб реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо одержати повну інформацію щодо специфіки тієї організації, для якої це запозичення здійснюється.

9.6 Даунсайзинг як сучасна концепція структурних змін

Даунсайзинг є сучасною концепцією структурних змін та передбачає:

- заходи, що пов'язані зі скороченням робочих місць;
- оптимізацію розмірів організації;
- перетворення організаційного дизайну, робочих процесів, корпоративної культури, цінностей та відносин в організації.

Даунсайзинг комплексом заходів, які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. На відміну від реінжинірингу, даунсайзинг не є радикальною зміною діяльності організації та не обов'язково передбачає зміну бізнес-процесів.

Даунсайзинг включає наступні стратегії:

- стратегії звільнення працівників;
- стратегія зміни організаційної структури через зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів;
- стратегія системних змін логістики, маркетингу та відносин зі стейкхолдерами.

Ці стратегії можуть реалізовуватися одночасно або послідовно, у м'якій або жорсткій формі. Наприклад, стратегія звільнення працівників у м'якій формі передбачає скорочення вакантних місць, завчасному попередженню працівників, використанні для них матеріальних та моральних компенсацій.

Даунсайзинг реалізується на поверхневому та глибинному рівнях. На поверхневому рівні змінюється конфігурація організації через зникнення окремих ієрархічних елементів організаційної структури та бізнес-процесів. При цьому проводиться масове звільнення працівників, що активізує спротив працівників через пікети і демонстрації. Глибинний рівень передбачає:

- зміну стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності організації;

- зміну взаємовідносин зі стейкхолдерами з боку врахування інтересів керівництва або власників;
- зміну організаційних комунікацій в організації через активізацію неформальних джерел їх сприйняття (плітки);
- посилення конкуренції серед працівників;
- використання психологічних методів керівництва над підлеглими з боку менеджерів.

Для підвищення ефективності даунсайзингу менеджери повинні враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність організації. У цьому напрямку основними внутрішніми факторами впливу є особливості організаційної культури, яка значною мірою обумовлює реакцію працівників на зміни, зовнішніми факторами – особливості національної соціальної політики до безробітних громадян.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте превентивний та активний характер позиції підприємства щодо реалізації структурних змін.
2. Опишіть трансформацію концепцій реалізації структурних змін.
3. У чому полягає процесний підхід до впровадження структурних змін?
4. Які існують варіанти реалізації структурних змін на підприємстві?
5. Охарактеризуйте реструктуризацію як інструмент реалізації структурних змін.
6. У чому полягає концепція реінжинірингу бізнес-процесів?
7. Охарактеризуйте даунсайзинг як комплекс заходів реалізації структурних змін.

РОЗДІЛ 10

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У конкурентній боротьбі перемагає не найсильніший,

*а найбільш гнучкий — той,
хто швидше за всіх пристосовується до змін*
Чарльз Дарвін

10.1 Стратегічний потенціал як аспект економічної безпеки організації

Стратегічний потенціал організації розкриває не тільки граничні обсяги виробництва тієї чи іншої продукції при найбільш повному використанні матеріальних ресурсів і робочої сили, але й здатність підприємства аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, оцінювати кон'юнктуру на ринках ресурсів. Стратегічний потенціал організації полягає у здатності організації адаптуватися до умов швидко змінюваного зовнішнього середовища, за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, реалізацією конкурентоспроможних ідей, що щонайкраще задовольняють ці потреби.

Умовами, якими повинна володіти організація, щоб адекватно відповідати на виклик зовнішнього середовища, є:

- здатність організації до макроекономічного аналізу ситуації в країні і за її межами;
- здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб і запитів потенційних покупців;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, що дозволяють ефективно, вчасно і якісно задовольняти суспільні потреби;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва;
- здатність до висування конкурентоспроможних ідей в галузі технології та організації виробництва товарів і послуг;
- здатність до реалізації конкурентоспроможних ідей у процесі виробництва товарів і послуг, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу;

- здатність до забезпечення незалежності організації від зміни кон'юнктури ринків товарів, факторів виробництва, фінансових ринків за рахунок власної гнучкості;
- здатність до підтримки конкурентного статусу організації за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.

До здатностей, що дозволяють постійно збільшувати виробничий потенціал організації відносять:

- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними засобами технологічного устаткування;
- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок використання у виробництві плідної технології;
- здатність забезпечити внутрішню гнучкість організації за рахунок формування адекватного зміні цілей кадрового потенціалу;
- здатність забезпечити рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, необхідний для захоплення лідерства в таких, що обслуговуються, і перспективних сегментах ринку;
- здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають потенційному попиту на них у відповідних сегментах ринку з урахуванням конкурентного статусу фірми і запланованої частки захоплення ринку;
- здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей організації;
- здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку організації.

Перераховані умови можуть бути доповнені і конкретизовані стосовно до кожної конкретної організації із врахуванням її специфічних умов функціонування. Ці умови можуть бути зведені у своєрідну матрицю стратегічних ресурсів, у якій реалізована ресурсна концепція фірми, що

дозволяє не тільки дати відповідь на запитання: "Що ми собою являємо сьогодні?", але і конкретизувати напрямки вироблення стратегічних дій, тобто відповісти на запитання: "Що потрібно зробити для забезпечення стійкого становища фірми на ринку?"

Тому менеджер, котрий приймає стратегічні рішення, повинен постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить стійкість організації. На практиці для цього використовують **набір індикаторів економічної безпеки організації**, зокрема:

- темп зміни обсягу продажів традиційних товарів і послуг, введених організацією на ринки;
- темп зміни обсягу продажів принципово нових товарів і послуг, вперше введених організацією на ринок;
- темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну товарну стратегію конкурентів;
- темп зміни величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні організації після сплати податків і обов'язкових платежів;
- темп зміни величини позикових засобів, використовуваних організацією для забезпечення безперебійного функціонування;
- темп зміни постачань необхідних ресурсів усіх видів з виділенням особливо важливих для забезпечення стійкості організації;
- співвідношення величини позикових засобів і активів організації;
- структура кооперованих зв'язків організації з постачальниками стратегічних ресурсів;
- відношення величини упущених вигод організації через витік інформації чи дій конкурентів, що випереджають, і груп стратегічного впливу доходів від потенційних ринкових трансакцій до витрат на утримання служби безпеки фірми;
- можливий ступінь ризику, пов'язаний з обслуговуванням прийнятого набору стратегічних зон господарювання.

Наведений набір індикаторів може бути змінений в залежності від специфіки виробничого профілю фірми і її становища на ринку.

10.2 Оцінка готовності організації до стратегічних змін (Х. Рамперсад)

Хьюберт Рамперсад вважає, що менеджер, приймаючи рішення про необхідність стратегічних змін, повинен добре вивчити поточну ситуацію через виявлення факторів, які визначають готовність організації до змін. У цьому напрямку на етапі прийняття рішення про доцільність змін на підприємстві він пропонує використовувати анонімне опитування працівників щодо готовності підприємства до реалізації змін. Таке опитування включає 19 запитань, відповіді на які дозволяють виявити фактори впливу на готовність організації до змін (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Лист-опитувальник щодо готовності організації до змін

Сфери для вивчення	Так	В певній мірі	Ні
1. Вище керівництво підприємства підтримує зміни?			
2. Чи вважають працівники підприємства проведення змін важливим і необхідним?			
3. Чи всі ключові співробітники приймають участь у прийнятті рішення про проведення змін?			
4. Чи є призначений компетентний працівник для координації процесу змін?			
5. Менеджери підприємства можуть управляти змінами?			
6. Чи приділялася увага щодо розвитку нових навичок та вмінь працівників?			
7. Чи проводився аналіз організаційної культури підприємства та її вплив на зміни?			

8. Чи було пояснено основні причини необхідності проведення змін усім працівникам?			
9. Чи було пояснено основні елементи змін та її наслідки усім працівникам?			
10. Чи було достатньо передумов до змін?			
11. Чи пояснено працівникам, котрих безпосередньо торкнуться зміни чому вони необхідні?			
12. Чи достатньо повно були зважені всі аргументи за і проти змін?			
13. Працівники знають, що саме буде змінено в організації?			
14. Чи є розробленим поетапний процес реалізації змін?			
15. Чи приділена увага т. зв. жертвам змін?			
16. Чи керівники підприємства приділили увагу опору змінам та їх джерелам виникнення?			
17. Чи були вирішеними проблеми, котрі вже виникали при попередній реалізації певних змін на підприємстві?			
18. Чи проводився бенчмаркінг змін?			
19. Чи вдалося подолати страх працівників до процесу реалізації змін?			

Кожна відповідь так оцінюється у 3 бали, в певній мірі – у 2 бали, заперечна відповідь – в один бал. Згідно методологічних принципів, чим ближча отримана сума до 60, тим краща ситуація для проведення змін, якщо набрана сума менша 20 існує дуже низька ймовірність щодо доцільності проведення та успішної реалізації змін. При умові значної кількості заперечних відповідей існуватиме чітка передумова до проблем реалізації змін.

10.3 Бенчмаркінг інструмент реалізації стратегічних змін

Бенчмаркінг є систематичним процесом виявлення кращих організацій й оцінки їхньої продукції або послуг й методів виробництва з метою використання передового досвіду цих організацій. В основі бенчмаркінгу лежить концепція безперервного вдосконалення діяльності організації, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації. Основне зпризначення бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб

визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили досягти більш високих результатів.

Існує конкурентний і функціональний бенчмаркінг. **Конкурентний бенчмаркінг** розглядає виробу, послуги, і процеси діяльності прямих конкурентів організації. **Функціональний бенчмаркінг** розглядає продукцію і процеси роботи організацій, що не є прямими конкурентами даної організації, але має найкращий у світі досвід виробництва аналогічної. Як правило, бенчмаркінг має характер безперервного процесу постійних удосконалень.

Одним з можливих підходів до використання бенчмаркінгу є участь організації у різноманітних рейтингах. Також бенчмаркінг може розглядатися як своєрідна технологія навчання. Ефект навчання в бенчмаркінгу може виникнути лише при відповідних організаційних і культурних передумовах, оскільки для його реалізації необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність коштів для горизонтальної координації.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід діяльності аналогічних підприємств, але і визначати типові помилки реалізації змін для впровадження стратегії. За Капланом існує **чотири види типових помилок**:

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.

10.4 Алгоритми реалізації стратегічних змін залежно від стану організації

На практиці існують різні алгоритми реалізації стратегічних змін залежно від стану організації, зокрема:

1. Відмінний стан організації. Перебуваючи у відмінному стані, організація здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати показники діяльності аналогічних організацій. Таку організацію характеризують високоефективні управлінські підходи й успішний безперервний розвиток. У цьому випадку найбільш доцільною є **випереджальна стратегія розвитку**, заснована на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану організації з метою виявлення потенційних можливостей. У відповідь на появу негативних детермінант розвитку керівництво організації регулює її діяльність так, щоб захистити її позиції та забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її продукцію. Подібна стратегія припускає наявність механізму "сканування" умов роботи організації, що дозволяє моніторити та реагувати на появу нових явищ, здатних вплинути на позиції організації.

2. Стійкий стан організації. У такому стані організація здатна витримувати тиск зовнішніх умов на її діяльність, з високою ефективністю виготовляє продукцію. При цьому в організації є можливості для вдосконалення, оскільки при їх відсутності, у неї можуть виникнути проблеми у майбутньому. У цьому випадку для збереження завойованих позицій організація повинна застосовувати **стратегію розвитку**, яка передбачає, що організація у відповідь на реальні або потенційні зміни, розширює спектр виробленої продукції або наданих послуг, або замінює їх новими, або розширює свою присутність на ринку. У контексті такої стратегії особливо доречне створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.

3. Вразливий стан організації. У такому стані організація здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яку виробляє організація, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку, але її продукування пов'язане із використанням надмірної кількості ресурсів, що призводить до падання економічної ефективності. При цьому, здатність організації реагувати на зміни умов роботи та реалізувати інновації є відносно слабкою. Тому, при швидкому погіршенні зовнішніх умов організація може збанкрутувати. Як правило, такі організації основні зусилля витрачають на внутрішні проблеми, а не на адаптування до ринкової ситуації. У цьому випадку для організації доцільною до застосування є **стратегія оптимізації**, яка націлена на розширення виробництва й підвищення якості та включає аналіз поточної діяльності з метою вироблення коригувальних дій, наприклад впровадження контролю витрат, скорочення штату, удосконалення виробничих процесів, перегляду маркетингових інструментів. Принциповою відмінністю даної стратегії від стратегії розвитку є націленість впливу на параметри, які впливають на витрати, а не на параметри, пов'язані з доходами організації.

4. Ситуація руху по інерції. Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням в організації фінансових проблем, що обумовлені завершенням життєвого циклу продукції або застарілістю організації виробництва. У цьому випадку існує невідповідність між ринковими умовами й здатністю реагувати на них, а тому необхідно застосовувати **стратегію перебудови** через перегляд відносин з ринком та внутрішніх процесів та методів діяльності. Така стратегія спрямована на суттєву та різку зміну виробничих діючих виробничих та управлінських процесів. Стратегія перебудови спрямована не на вдосконалення існуючого в організації, а на створення принципово нового.

5. Кризова ситуація, яка характеризується відсутністю внутрішніх альтернатив розвитку, через що організація піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення. У цьому випадку доцільно застосовувати **стратегії скорочення або розпродажу**. **Стратегія скорочення** проявляється в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини організації ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в стратегічно важливих сферах. При цьому інші сфери діяльності організації повинні бути ліквідовані. **Стратегія розпродажу** проявляється у ліквідації організації або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншій організації на різних юридично обумовлених умовах.

Вибір певної стратегії змін включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їх гармонізацією. Часто на практиці менеджери схильні спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дозволяють зберігати традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідки можливих невдач при їх застосуванні виявляються не настільки великі. Однак всім організаціям час від часу необхідно змінювати своє внутрішнє середовище функціонування. 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 організації поставлені перед необхідністю радикальних змін у стратегії, структурі й процесах управління, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Цей процес

є доволі складним та вимагає великої відповідальності, аналітичних здатностей і навичок управління менеджерами організації.

10.5 Причини невдач ризикованих ідей (С. Бір)

Під **ризикованими ідеями** Стефорт Бір розуміє ті нововведення, які не вкладаються в межі загальноприйнятої поведінки і викликають здивування або неприйняття елементів організаційної структури. Основними причинами невдач ризикових ідей є побоювання існуючої організаційної системи щодо наслідків реалізації певної ризикової ідеї. Ще однією причиною невдачі ризикової ідеї є те, що, як правило, її автор не продумує її до кінця і не у повній мірі прогнозує її наслідки в діяльності організації, оскільки реалізація ідей в організаційній системі є надзвичайно складним завданням і вимагає прогнозування системної реакції усіх її елементів. Як правило, автор ризикової ідеї є один, і він сам часто знімає питання при його реалізацію через те, що вся відповідальність за її реалізацію повністю буде лягати на нього.

Основною передумовою невдачі ризикованої ідеї є те, що причини її виникнення часто плутають із симптомами виникнення проблемних ситуацій, а джерела і фактори їх виникнення залишаються поза увагою.

Однак менеджерам потрібно враховувати і те, що ризикована ідея може дати як позитивні, так і негативні наслідки, а тому за допомогою методів прогнозування можна окреслити реалістичність та прагматизм її виконання.

Враховуючи це, С. Бір вважає, що ефективно управляти змінами можна через зміни ролі працівників та переміщення їх у новий організаційний контекст, оскільки ефективні зміни розпочинаються знизу через неформальні зусилля працівників щодо вирішення проблем бізнесу. Реалізацію цього він вбачає через наступні кроки:

1. Мобілізація працівників через залучення їх до діагностики існуючих бізнес-проблем. Домагаючи працівникам здійснювати загальну діагностику організації з метою виявлення того, що повинно і може бути удосконалено менеджери тим самим мобілізують бажання працівників розпочати процес змін.

2. Розробка загального бачення. Коли основна група працівників, що здійснювала діагностику, приступає до аналізу часткових проблем, менеджер повинен спрямувати їх зусилля на формування загального бачення існуючої проблеми. З цією метою доцільним є залучення різнофункціональних спеціалістів з метою уточнення концепції змін і розподілу обов'язків між структурними підрозділами організації щодо їх реалізації.

3. Допомога у досягненні консенсусу між бажаним станом та інструментами його досягнення. Оскільки новий стан організації вимагає нових навичок працівників, після усвідомлення ними потреби у їх набутті менеджерам необхідно розробляти програми навчання. При цьому, оскільки працівники самі окреслили майбутній бажаний стан організації та розробили алгоритм його реалізації вони не чинитимуть опір щодо набуття нових вмінь і навичок на відміну від традиційного процесу змін.

4. Розповсюдження активної позиції на всі структурні підрозділи без використання методів владного припису, а лише за допомогою гнучкої їх адаптації до нових умов функціонування.

5. Інституційне забезпечення змін через впровадження нових формалізованих процесів управління.

6. Моніторинг і коректування стратегії розвитку організації. При цьому моніторинг процесу змін повинен бути загальним, так само як і аналіз ключових бізнес-проблем організації на першому етапі. Моніторинг повинні проводити різнофункціональні працівники організації з метою вивчення нових моделей поведінки на різних ієрархічних рівнях управління організацією та функціональних сферах.

Сучасний менеджмент вважає даний метод дієвим для забезпечення ефективності процесу управління змінами в стратегічному розвитку організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте суть стратегічного потенціалу та індикатори визначення економічної безпеки організації.
2. Яким чином можна оцінити готовність організації до реалізації стратегічних змін?
3. Охарактеризуйте бенчмаркінг з позиції реалізації стратегічних змін.
4. Опишіть алгоритми реалізації стратегічних змін залежно від стану організації.
5. Що є причинами невдач ризикованих ідей?

РОЗДІЛ 11

ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Світ змінюється дуже швидко.

Великі більше не будуть перемагати маленьких.

Швидкі будуть перемагати повільних.

Руперт Мердок

11.1 Характеристика організаційної культури

Організаційна культура – це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією його розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Організаційна культура є важливою складовою організації, яка реалізовує функції її адаптації до суспільних вимог та характеризується:

- нормами поведінки організації в ринковому середовищі її функціонування;
- домінуючими цінностями, що підтримують та реалізують усі працівники організації;
- правилами поведінки, що визначають внутріорганізаційний менеджмент організації;
- соціально-психологічним кліматом, який визначається стилем спілкування співробітників між собою і формою їх поведінки у зовнішньому середовищі функціонування організації.

Організаційна культура проявляється на об'єктивному та суб'єктивному рівнях її сприйняття окремими групами суспільного впливу. **Об'єктивна організаційна культура** формується через властивості тих реальних об'єктів, що є в організації (дизайн приміщення, стиль меблів тощо). **Суб'єктивна організаційна культура** визначається суспільним сприйняттям зовнішнього прояву поведінки організації та її цінностей (історії розвитку організації, звичаї, ритуали).

Формування організаційної культури включає наступні етапи:

- зовнішня адаптація організації до суспільних умов;
- визначення суспільної місії організації, її основних завдань;
- формування загальних і суспільних цілей та визначення інструментів їх узгодженості;
- вибір методів, засобів та інструментів формування та коригування соціальних цінностей діяльності організації;
- вибір критеріїв впливу на цільові суспільні групи через зовнішні прояви сформованої організаційної культури.

11.2 Передумови зміни організаційної культури

Організаційна культура є одним з напрямків проведення змін в рамках реалізації стратегії підприємства. У цілому, реалізація стратегії повинна

проходити в наступних напрямках: зміни в структурі підприємства; зміни в технології; зміни в випускаються товари; зміни в культурі. Організаційна культура не є обов'язковим об'єктом будь-яких змін. Тому на стадії визначення стратегії організації необхідно максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися вибрати таку стратегію, яка не вимагає здійснення свідомо нездійснених дій щодо зміни організаційної культури. Зміни організаційної культури потрібні тоді, коли існуюча в організації культура не сприяє зміні поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності.

Зміни, які потребують корекції існуючої організаційної культури:

- підвищення організаційної ефективності;
- ґрунтовну зміну місії організації;
- посилення міжнародної конкуренції;
- значні технологічні зміни;
- важливі зміни на ринку;
- поглинання, злиття, спільні підприємства;
- швидке зростання організації;
- перехід від «сімейного» бізнесу до професійного управління;
- вступ у зовнішньоекономічну діяльність.

Постійне бажання підвищувати ефективність функціонування організації, обумовлено жорстким тиском з боку зовнішнього оточення. Нездатність окремих людей і цілих груп в організації вести себе ефективно, ставить під загрозу навіть саме виживання організації. Мета організації відіграє життєво важливу роль для її виживання і тривалого існування. Організація отримує підтримку від груп, які схвалюють її мета, яка зрозуміла для них: організація піддається нападкам тих, хто відкидає цю мету.

Організаційні цінності мають безпосереднє відношення до здійснення цілей організації. Виживання і успіх будь-якої організації залежать від

уміння добиватися від працівників поведінки, в достатній мірі, що відповідає її цінностей. Індивідуальні цінності можуть створювати перешкоди діяльності організації, коли вони породжують поведінка, що вступає в конфлікт з вимогами, що впливають з цінностей організації.

11.3 Варіанти зміни організаційної культури

Організаційна культура може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології часто вимагають адекватних змін організаційної культури

В аспекті видозміни організаційної культури вектором змін багато сучасних підприємств обирає Kaizen - японську стратегію постійного вдосконалення, основними компонентами якої є збереження та вдосконалення досягнутого результату. Її шляхи впровадження полягають через усвідомлення важливості процесу, через системне мислення та виключення будь-яких скарг. У методичному аспекті дана стратегія зміни організаційної культури реалізується через метод 5S , який представляє комплекс з 5-ти методологічних кроків, спрямованих на організацію, впорядкування та підтримання досягнутого порядку на робочому місці. Кроки 5 S:

1. Sort – сортуємо;
2. Set In Order – створюємо порядок;
3. Shine – сяючий зовнішній вигляд;
4. Standardize – стандартизуємо;
5. Sustain – створюємо всі умови для підтримання досягнутих результатів.

Кінцева ціль застосування вищезазначених методів зводиться до:

1. виявлення шляхів заощадження коштів та покращення потенціалу підприємства.
2. виявлення проблемних ділянок.

3. підвищення якості продукту і самого процесу виробництва.
4. підвищення мотивації співробітників.
5. збереження і оптимізація конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Реалізація методів формування організаційної культури на практиці зводиться до ряду положень. Насамперед працівники зобов'язані дбайливо і сумлінно виконувати покладені на них трудові обов'язки, неухильно дотримуватися правил трудової дисципліни, вчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації, використовувати весь робочий час для продуктивної праці, дбайливо ставитись до інструментів, вимірювальних приладів, спецодягу й інших предметів, що видаються для користування.

Також елементом змін організаційної культури є суворе дотримання спільних стандартів поведінки усіма працівниками, що може проявлятися у наступних гаслах діяльності підприємства:

- любіть нашу організацію і гордіться, що стали її частиною та відповідально ставтесь до своєї роботи;
- дійте згідно процедур та інструкцій та прагніть покращити свої професійні навички;
- зберігайте комерційну таємницю та дотримуйтеся графіку роботи;
- завчасно повідомляйте свого керівника про неможливість вчасно прибути на роботу;
- з повагою ставтесь до Ваших керівників і співробітників та не забувайте вітатись;
- підтримуємо чистоту та порядок на своєму робочому місці, будьте охайні, носіть спецодяг та спецвзуття;
- не вживайте ненормативної лексики;
- ведіть здоровий спосіб життя, не паліть на робочому місці, будьте завжди тверезі на робочому місці;
- їжте та споживайте напої лише в їдальні;

- бережливо ставтесь до майна підприємства, використовуйте пристрої та обладнання підприємства тільки в робочих цілях;
- не користуйтеся мобільним телефоном в робочий час;
- не крадіть та засуджуйте крадіїв.

Джерелами зміни організаційної культури можуть стати:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм зміни організаційної культури повинен лежати у площині взаємодії джерел, які її визначають. При цьому ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки. Зміна організаційної культури може відбуватися трьома шляхами:

- довгостроковою практичною діяльністю;
- діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

У процесі зміни організаційної культури доцільно мотивувати нову поведінку працівників (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Мотиватори поведінки працівників в напрямку зміни організаційної культури

Спрямованість	Мотиватори поведінки
Для кваліфікованого працівника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі яку виконує кваліфікований робітник

	Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Почуття причетності до діяльності організації
Для службовця одного з відділів апарату управління	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Сприятлива форма оплати праці Просування по службі
Для керівника функціонального підвідділу	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Сприятливі умови праці
Для некваліфікованого працівника	Особисті контакти з менеджером Стабільність зайнятості Справедлива оплата праці Безпека та захист трудової діяльності

За їх допомогою здійснюється перехід від індивідуальних до короткострокових орієнтирів діяльності до колективних довгострокових під час зміни організаційної культури. Вирішальним при зміні організаційної культури має стати здатність сформулювати спільне бачення майбутніх орієнтирів діяльності організації для її працівників. При цьому механізм впливу організаційної культури на діяльність організації проявлятиметься у тому, що працівники прогнозуватимуть розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації.

Ще одним напрямком зміни організаційної культури є набуття нею відкритості. Відсутність відкритості означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні вноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. При цьому відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. Однак може з'явитися помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене на основі наступного:

- проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві, стилю управління, умов праці;
- вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;
- за допомогою проведення семінарів та аналогічних заходів.

11.4 Метод успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу (І. Муті)

За спостереженням Ідріс Муті більш як 60% компаній працюють на основі бізнес-моделей, а 20% використовують психологічні моделі управління. Однак на сьогодні швидкі темпи змін у зовнішньому середовищі функціонування організацій (світова криза, швидкий темп провадження нових технологій, зокрема інформаційних) зумовлюють низьку результативність змін, які реалізуються за допомогою вищезазначених моделей.

Пропонований І. Муті метод має сильну орієнтацію на майбутнє і сприяє досягненню стратегічного форсайту і організаційному проникненню у суть змін майбутнього стану організації після впровадження змін. **Стратегічний форсайт** – це інструмент формування пріоритетів і мобілізації значної кількості учасників для досягнення якісно нових результатів. Стратегічний форсайт полягає у систематичній спробі заглянути у довгострокове майбутнє організації з метою ідентифікації, визначення зон стратегічного дослідження і господарювання з метою відстежування появи нових передових технологій, які принесуть найбільш значні економічні вигоди. Методами стратегічного форсайту є огляд інформаційних джерел, метод сценарію, мозковий штурм, розробка майбутнього, метод Дельфі, SWOT-аналіз, екстраполяція трендів, аналіз глобальних трендів, мультикритеріальний аналіз, картування стейкхолдерів. Даний метод, як і ряд інших сучасних методів проведення

змін в організації передбачає спільність мети діяльності організації, так і її працівників.

Умовним виразом пропонованої Муті успішної трансформації бізнесу є наступна формула:

$$\text{Успіх трансформації бізнесу} = P + N + C + M + I + F$$

- P – розробка точки зору майбутнього, що дозволяє створити стратегічний форсайт і реалізувати глибокі організаційні ідеї,

- N – спільна розробка бренду передумов, який надихне працівників майбутніми можливостями;

- C – розробка переконливих аргументів на користь необхідності змін, що будуть зрозумілими керівникам, інвесторам, працівникам і діловим партнерам;

- M – розробка практичних заходів, щоб реалізувати інновації з бажаним майбутнім станом;

- I – дизайн системи стимулювання змін, який узгоджується з отриманими результатами певної поведінки працівників в напрямку досягнення організацією майбутнього бажаного стану;

- F – розробка механізму зворотного зв'язку для кожного етапу впровадження змін для моніторингу прогресу та безперервного його удосконалення.

При цьому необхідно враховувати проблему швидкості реалізації змін, оскільки усі зміни проходять поступово і часто, коли організації їх реалізувала, зовнішнє середовище змінилося або змінило вектор свого впливу на організацію і організації повинна знову змінюватися.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте організаційну культуру з позиції її складових елементів.
2. Що є основними передумовами зміни організаційної культури?
3. Опишіть основні варіанти зміни організаційної культури.

4. Що може виступати мотивацією до зміни організаційної культури з боку різних груп працівників?
5. Розкрийте суть стратегічного форсайту.

РОЗДІЛ 12

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СПОСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Даремно говорити: "Ми робимо усе, що можемо".

Треба зробити те, що необхідно!

Уїнстон Черчіль

12.1 Суть управлінського консультування

Ще на початку ХХ ст. один з перших професійних консультантів Г.Емерсон в роботі «Дванадцять принципів продуктивності» підкреслював, що гігантський прогрес у виробництві виявився можливим лише завдяки компетентним порадам, тому принцип компетентної консультації заслуговує включення його в число дванадцяти принципів продуктивності.

Управлінське консультування проявляється у професійній допомозі з боку консультантів у вирішенні стандартних й нестандартних проблем та поліпшенні виробничих, управлінських ситуацій в діяльності організацій. **Управлінське консультування (консалтинг)** – це діяльність професіональних консультантів з надання економічним суб'єктам ділових послуг консультативного типу, що забезпечує підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу на підставі впровадження інновацій в господарську діяльність організацій.

Використання господарюючими суб'єктами консультаційних послуг сприяє, по-перше, досягненню ними певного рівня адаптивної ефективності, тобто здатності оптимально функціонувати в системі правил і норм ринку на базі засвоєння і використання знань, інформації, інновацій, досвіду та ін. **Адаптивна ефективність** – це здатність економічної системи до навчання, інновацій, протидії ризикам, її

готовність до розв'язання проблем, що перешкоджають розвитку. Користуючись професійними порадами, економічні агенти мають можливість ефективно адаптуватися до інституційного середовища підприємницької діяльності, що постійно змінюється. По-друге, консалтингові послуги сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів бізнесу, тобто його **аллокаційної ефективності**. Отже здатність до навчання і набуття знань, засвоєння інновацій, яка є підставою адаптивної ефективності господарюючих суб'єктів, є важливою умовою досягнення ними необхідного рівня аллокаційної ефективності.

Система функцій управлінського консультування включає:

– **власні функції**, які є проявом його змісту як професійної діяльності з забезпечення господарюючих суб'єктів знаннями і інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування (накопичувальна, трансмісійна, трансакційна);

– **поставлені**, що являють собою напрямки реалізації призначення консалтингу, зумовлені його місцем і роллю в ринковій системі як чинника ефективності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів (раціоналізуюча, інноваційна, регулююча).

Накопичувальна і трансмісійна функції консалтингу безпосередньо пов'язані з його науко-впроваджувальною роллю, реалізація якої потребує, по-перше, накопичення суб'єктами консалтингової діяльності професійних знань і інформації, що є підґрунтям надання високоякісних консалтингових послуг, умовою консалтингової діяльності; по-друге, їх передавання господарюючим суб'єктам, тобто розвитку консалтингу як спеціального каналу поширення знань і інформації в умовах ринкової економічної системи.

Змістом накопичувальної функції є діяльність професіональних консультантів, пов'язана з одержанням, збереженням і нагромадженням головного ресурсу консалтингу – високопрофесійних знань та інформації. Трансмісійна функція полягає у здійсненні суб'єктами консалтингової

діяльності передавання економічним агентам необхідних професійних знань і інформації, головним каналом якого є ринок консалтингових послуг.

До власних функцій економічного консалтингу належить також діяльність професіональних консультантів, спрямована на забезпечення ефективних угод на ринку – **транзакційна функція**, що зумовлено низкою чинників. По-перше, економічне консультування є найважливішим складником ринкової інфраструктури як сукупності елементів, що забезпечують і регулюють безперебійне багаторівневе функціонування господарських взаємозв'язків, взаємодію суб'єктів ринкової економіки й рух товарно-грошових потоків. В умовах сьогодення ефективна ринкова діяльність господарюючих суб'єктів немислима без послуг професіональних консультантів. Так, за даними New York Times, 45% компаній у розвинених країнах користуються послугами консультантів регулярно, близько 75% – періодично. Діяльність на ринку цінних паперів передбачає використання послуг інвестиційного консалтингу, на ринку праці – рекрутинга, на інформаційному – послуг ІТ-консалтингу, на ринку нерухомості – консалтингу з оцінювання, на ринку інновацій – інноваційного консалтингу тощо. Послуги ж юридичного консалтингу, бухгалтерського обслуговування, зв'язків із громадськістю та інші необхідні для забезпечення угод на будь-якому ринку.

По-друге, управлінське консультування є структурним елементом транзакційного сектора сучасної економіки і становить собою особливий інституціональний сектор економіки, що забезпечує здійснення транзакцій, тобто обмін прав власності. Найважливішим завданням управлінського консультування як структурного елемента транзакційного сектора економіки є обслуговування транзакцій, учасникам яких необхідна професійна допомога юристів, маркетологів, фахівців з підбору персоналу – на ринку праці; консультантів у сфері інноваційної діяльності – на ринку інновацій та ін.

Особливо яскраво роль управлінського консультування проявляється в зниженні трансакційних витрат виявляється щодо трансакцій, об'єктом яких виступають інтелектуально-інформаційні ресурси. Сьогодні значно підвищуються витрати на укладання контрактів, контроль їх виконання, збільшуються вони і від недостатньої специфікації прав власності, пов'язаних з даними ресурсами. Це зумовлено не тільки кількісним зростанням трансакцій на ринках об'єктів інтелектуальної власності, інформації, інновацій внаслідок інформатизації економіки, підвищенням ролі знань та інформації у підприємницькій діяльності, але й з особливостями і труднощами встановлення прав власності на різні види інтелектуальних продуктів.

Таким чином, **управлінське консультування** – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами організаціям, підприємцям, окремим особам з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Загалом, зміст поняття консультування (з англійської “consulting”), що увійшло до нашої мови як спеціальний термін, означає здійснення консультування будь-якого масштабу. Успіх консультування пов'язаний із складністю управлінських проблем, які виникають у організаціях на сучасному етапі, та невизначеністю економічного середовища, що спричиняє невпевненість населення та змушує їх звертатися за допомогою до спеціалістів. Швидкий розвиток управлінського консультування зумовлений також відсутністю взаємоузгоджених стандартів (на відміну від таких видів консультування, як юриспруденція чи бухоблік), що дозволяє практично будь-якому спеціалістові, хоч трохи обізнаному в цій справі, займатися консультуванням.

12.2 Консультаційна послуга як продукт управлінського

консультування

Послуги є результатом різних видів нематеріальної діяльності, та проявляється як дія або вигода, які організація-виробник може запропонувати споживачу за гроші або інші цінності.

Консультаційні послуги – це послуги інтелектуального або консультаційного характеру, що надаються індивідуальними консультантами або консультаційними організаціями, які мають необхідні спеціалізовані професійні знання, досвід і відповідну кваліфікацію.

Консультаційні послуги здійснюються правомочними юридичними або фізичними особами, що мають відповідну кваліфікацію, незалежно від їх громадянства, а також країни походження.

Згідно із Законом України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо додаткових гарантій захисту фінансових інтересів держави” № 2664-IV від 16.06.2005 р. консультаційними є послуги, до яких належать послуги, пов’язані з консультуванням, експертизою, оцінкою, підготовкою висновків і рекомендацій.

Проблеми менеджменту консультаційних послуг значно відрізняються від проблем управління матеріальним виробництвом. Це пов’язано, перш за все, зі специфічними характеристиками послуг консультування. Послугам властиві чотири унікальні характеристики, які відрізняють їх від товарів. Це так звані “**чотири Н послуг**”, тобто нематеріальність (невідчутність), невіддільність від джерела, неоднорідність (непостійність) якості та незбереженість.

Невідчутність (нематеріальність) проявляється у тому, що переважно, послуги абстрактні й нематеріальні. До моменту отримання послуги невідчутні, їх неможливо демонструвати та неможливо придбати. Основні управлінські дії мають бути спрямовані на необхідність зробити послуги відчутними, показати переваги користування послугами,

збільшити довіру клієнта.

Невіддільність від джерела визначається тим, що у більшості випадків споживач не може відділити послугу від того, хто її надає, або від умов, в яких вона здійснюється. Послуга невід'ємна від свого джерела. Контакт із споживачами часто розглядається як невіддільна частина надання послуги. Послуги, як правило, виробляються в той самий час, коли здійснюється їх "споживання". Саме це і визначає обмеженість надання послуг у часі.

Неоднорідність (непостійність якості). Послуги є нестандартними і дуже різноманітними. Залежно від постачальників, від часу і місця надання послуг їх якість коливається в широких межах. Оскільки послуги зв'язані з людьми, які їх забезпечують, можна говорити про широкий діапазон якості. Постачальники послуг не однаковою мірою здібні й талановиті, вони відрізняються за ставленням до виконання своїх повсякденних обов'язків. Дуже важко поєднати стандартизацію та якість послуг. Спеціалісти з менеджменту часто стикаються з проблемою: як надати стандартизовані послуги на достатньому рівні якості і водночас поводитися з кожним клієнтом як з унікальною особою? Часто рішення зводиться до надання більш персоніфікованих послуг.

Проблема непостійності якості послуг значно складніша, ніж фізичних продуктів. З цією метою необхідно здійснювати заходи щодо залучення нових спеціалістів або навчання і підвищення кваліфікації існуючих та обов'язковий контроль за ступенем задоволення споживачів.

Незбереженість послуги пов'язана із неможливістю зберігати з метою подальшої реалізації, що пов'язано з тим, що виробництво і споживання часто здійснюються одночасно. В умовах постійного попиту (незалежно від періоду часу) необхідність регулювання споживання відпадає.

Специфіка консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної

матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими організаціями, можуть відрізнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Споживач управлінської послуги може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим, особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати на стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: існує попит не лише на певні послуги, а й на консультантів.

12.2 Напрямки надання консультаційних послуг

Ведення бізнесу - це завжди гра, де діє неписане правило: "у якій мірі хтось виграє, у тій же мірі хтось інший мусить програти", при цьому гроші є лише способом робити ставки у грі і тому шанси виграти у гравців ніколи не бувають рівними. Враховуючи це, основним завданням консалтингу є посилення цієї нерівності на користь клієнта.

Управлінське консультування дає можливість ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми та можливості, пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем, надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними. Тобто, основним завданням управлінського консультування є допомога клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування

організації.

Таким чином, метою управлінського консультування є надання консультаційною організацією чи консультантом-індивідуалом консультаційної послуги, замовленої та оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для управління нею. Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації і спричиняють її неефективну діяльність. До сфери управлінського консультування належать лише ті сфери діяльності, що стосуються технології здійснення управлінського процесу, організаційних структур, функцій та методів управління (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Сфери та проблематика консультування організацій

Економічне консультування
• Регулювання економічних відносин
• Оптимізація використання капіталу
• Податкове консультування
• Економічне обґрунтування методів господарювання і стимулювання виробництва
• Розрахунок, формування чи вдосконалення системи вартісних чи натуральних нормативів та показників розвитку підприємств
Технічне консультування
• Технічне оснащення та переоснащення виробництва
Технологічне консультування
• Оптимізація технологічних процесів
• Екологічне консультування
Юридичне консультування
• Консультування з питань загального законодавства
• Консультування у сфері взаємовідносин з органами державної влади і управління
• Консультування у сфері господарських відносин з іншими суб'єктами
Управлінське консультування
• Побудова організацій, проектування організаційних структур управління
• Дослідження ринку
• Організаційний розвиток та організаційні зміни
• Розроблення стратегій розвитку підприємств та програмування їх реалізації
• Аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності
• Розвиток персоналу
• Запровадження нових методів управління
• Раціональне організування праці

Сфери надання консультаційних послуг:

- консультаційні послуги із загальних проблем бізнесу, що передбачають розгляд проблем, які охоплюють кілька функцій управління або відображають нові можливості чи обмеження для бізнесу (оцінювання розмірів, місткості ринку, оформлення ліцензійних угод, запуск електронного бізнесу),
- консультаційні послуги щодо стратегічного управління організацією, які допомагають менеджерам вищої ланки побачити стратегічні можливості своєї організації (стратегічний аналіз організації, стратегічне планування і прийняття рішень),
- операційний консалтинг, що допомагає організаціям підвищити ефективність управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворення на готові продукти і постачання цих продуктів кінцевому споживачеві (аналіз виробництва продукції – дизайн, якість; логістика, розробка методів планування і організації виробничого процесу),
- консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності, які полягають у здатності консультанта передати свої знання і навички через діагностування бізнесу, навчання дією, формування команд. Сюди входять бенчмаркінг як аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій чи функцій організації та порівняння їх зі стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, що зумовили досягнення ефективних результатів, та реінжиніринг як комплексне оздоровлення бізнес-процесів,
- консультаційні послуги з управління персоналом, що пов'язані з оцінюванням та розв'язанням проблем кадрової політики організації, плануванні трудових ресурсів, тренінги.

Напрямами реалізації управлінського консультування відповідно до класифікації Європейського довідника-показника консультантів по менеджменту є:

1. **Загальне управління:** визначення ефективності системи управління; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; визначення конкурентноздатності/вивчення кон'юнктури ринку; диверсифікованість становлення нового бізнесу; міжнародне управління; оцінка управління; злиття і придбання; організаційна структура і розвиток; приватизація; управління проектами; управління якістю; реорганізація інженерних служб; дослідження і розвиток; стратегічне планування; Консультантів по загальному управлінню запрошують для допомоги у вирішенні проблем, зв'язаних із самим існуванням підприємства і перспективами бізнесу. Вони оцінюють стани справ на підприємстві в цілому і зовнішнє для його середовище, визначають загальні цілі і систему цінностей підприємств, розробляють стратегію розвитку, складають прогнози, допомагають в організації філій і дочірніх організацій, дають рекомендації із зміни форм власності і складу власників, придбанню майна, чи акцій, паїв, удосконалюванню організаційних структур і т.д. **Приклади консалтингових продуктів:** нова редакція установчих документів, рекомендації щодо реорганізації підприємств та диверсифікації бізнесу, стратегія розвитку бізнесу тощо.

2. **Адміністрування:** аналіз роботи канцелярії; розміщення, переміщення відділів; управління офісом; організація і методи управління; регулювання ризиків; гарантії безпеки; планування робочих приміщень і їх оснащення; Консультанти з адміністративного управління (адміністрування) займаються такими питаннями як формування і реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю і т.д. Їхня основна задача — оптимізувати управління організацією. **Приклади консалтингових продуктів:** оптимізація системи адміністрування (управління) на підприємстві тощо.

3. **Фінансове управління:** системи обліку; оцінка капітальних витрат; оборот організації; зниження собівартості; неплатоспроможність (банкрутство); збільшення прибутку; збільшення доходів;

оподатковування ; фінансові резерви. Консультанти з фінансового управління надають допомогу в вирішенні трьох основних завдань: 1) пошук джерел і використання фінансових ресурсів; 2) оцінка і підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації; 3) зміцнення фінансового становища організації на перспективу. Вони займаються питаннями фінансового планування і контролю, оподатковування, бухгалтерського обліку, розміщення акцій і паїв на ринку, залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, страхування, прибутку і собівартості, неплатоспроможності і т.д. **Приклади консалтингових продуктів:** інвестиційний проект, бізнес-план інвестиційного проекту, аудиторський висновок, оптимізація системи управління фінансами підприємства тощо.

4. Управління кадрами: "професійний рух" і скорочення штатів; культура корпорації; рівні можливості; пошук кадрів; добір кадрів; здоров'я і безпека; програми заохочення; внутрішні зв'язки; оцінка робіт; трудові угоди і зайнятість; навчання менеджменту; планування робочої сили; мотивація; пенсії; аналіз функціонування; психологічна оцінка; винагорода; підвищення кваліфікації працівників. Консультанти із управління кадрами розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і управління кадрами, охорони праці і психологічного клімату в колективі. Їх головне завдання - сприяти менеджерам в оптимізації залучення і використання такого ключового для будь-якої організації ресурсу, як людський фактор. **Приклади консалтингових продуктів:** підбір кадрів, корпоративні тренінгові (навчальні) програми, діагностика та оптимізація системи управління кадрами, розробка та впровадження системи атестації кадрів, розробка системи мотивації персоналу тощо.

5. Маркетинг: реклама і сприяння збуту; корпоративний образ (імідж) і відносини з громадськістю; післяпродажне обслуговування замовників; дизайн; прямий маркетинг; міжнародний маркетинг; дослідження ринку; стратегія маркетингу; розробка нової продукції; ціноутворення; роздрібний

продаж і дилерство; управління збутом; навчання із питань збуту; соціально-економічні дослідження і прогнозування. Консультанти із маркетингу надають менеджерам допомогу у вирішенні життєво важливого для будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, завдання: забезпечення такого його функціонування, щоб вироблені їм товари і послуги були куплені споживачем. Вони займаються питаннями дослідження ринку і забезпечують прийняття рішень в області збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції і т.д. Оскільки в умовах ринкової економіки найбільш складною проблемою для підприємства є не виробництво, а продаж продукції, маркетинг являє собою одну з найважливіших областей консультаційного забезпечення бізнесу. **Приклади консалтингових продуктів:** дослідження ринку товарів, робіт, послуг, розробка та впровадження маркетингової стратегії, оптимізація ціноутворення, складання плану заходів та бюджету рекламної кампанії тощо.

6. Виробництво: автоматизація; використання устаткування і його технічне обслуговування; промисловий інжиніринг; переробка матеріалів; регулювання внутрішнього розподілу матеріалів; упакування; схема організації робіт на підприємстві; конструювання й удосконалювання продукції; управління виробництвом; планування і контроль за виробництвом; підвищення продуктивності; закупівлі; контроль якості; контроль за постачанням вузлів і деталей. Консультанти по організації виробництва, що розбираються в економічних, управлінських і інженерних питаннях надають менеджерам допомогу у вирішенні таких завдань, як вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка і контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування і матеріалів, конструювання й удосконалювання продукції, оцінка робіт і т.д. **Приклади консалтингових продуктів:** діагностика, розробка та впровадження

систем управління якістю, підбір та встановлення високотехнологічного обладнання тощо.

7. Інформаційна технологія: САПР/АСУ; застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці; електронна видавнича діяльність; інформаційно-пошукові системи; адміністративні інформаційні системи; проектування і розробка систем; вибір і установка систем. Консультанти по інформаційних технологіях займаються розробкою рекомендацій із впровадження систем автоматизованого проектування (САПР) і автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у бухгалтерському обліку й інших кількісних методів оцінки діяльності підприємства. **Приклади консалтингових продуктів:** розробка (підбір), встановлення автоматизованих систем управління (програмних продуктів та відповідного технічного забезпечення), навчання персоналу тощо.

8. Спеціалізовані послуги: навчальне консультування; консалтинг по управлінню електроенергетикою; інженерний консалтинг; екологічний консалтинг; інформаційний консалтинг; юридичний консалтинг; консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню; консалтинг у державному секторі; консалтинг по телекомунікаціях. Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються від них або по методах, або по об'єктах, або по характеру впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.) **Приклади консалтингових продуктів:** юридичні, інжинірингові, телекомунікаційні послуги (наприклад, розробка та адміністрування веб-сторінка організації), результати екологічного аудиту тощо.

12.3 Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги

Практика показує, що умовою успіху підприємства є зацікавлена участь в процесах перетворення всіх членів колективу. Найбільш перспективним методом професійного навчання працівників підприємств, який використовується в практиці управлінського консультування провідних країн світу, є коучінг.

І коучінг, і тренінг, і консультування – це інструменти, які допомагають працівникам організації у досягненні результатів.

Якщо те, що є потрібним для досягнення результатів – це конкретні навички, то в даному випадку тренінги є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорії та відпрацюванням конкретних навичок. Класичні **напрямки проведення тренінгів** є наступними:

- **народження** – за допомогою тренінгу замовник перед виходом на ринок розробляє повноцінний рекламний проект із врахуванням своїх можливостей і завдань,
- **лікування** - на етапі спаду і відсутності рекламних заходів під час тренінгу замовник проводить діагностику з метою виявлення причин збитковості і розробляє новий життєздатний підхід щодо ведення бізнесу,
- **корекція** – за наявності ознак ефекту вигорання та для профілактики спаду тренінг спрямовується на внесення змін в поточну виробничу діяльність, пошук нових підходів до неї,
- **розвиток** – для профілактики ефекту вигорання чи для подальшого розвитку, збільшення цільової аудиторії, освоєння нових сегментів ринку, розширення товарної категорії. При цьому тренінг слугує інструментом для генерації нових ідей та пошуку ефективної стратегії росту,
- **навчання** - при формуванні колективу із нових людей тренінг виконує освітню функцію у відповідності до специфіки діяльності замовника, творче засвоєння основних переваг і особливостей підприємства.

Головне обмеження тренінгів як метода підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити та відпрацювати готові рішення, що підходять без винятку для всіх ситуацій. В певних умовах працівник повинен сам навчитися використовувати абсолютно нові методи та підходи до вирішення проблем.

Якщо ж потрібно вирішити конкретну проблему, і немає відповідного спеціаліста, найчастіше звертаються до того, хто є спеціалістом у цій галузі (аудитора, адвоката, психолога тощо). В цьому випадку не набуваються нові професійні знання, а “купаються” готові рішення. Головною перевагою цього методу є його простота, однак, якщо одна й та сама ситуація виникає періодично, цей метод вирішення проблем є доволі витратним.

Ще одним методом є наставництво або менторство. Принципово цей метод навчання не є новим, ще з часів середньовіччя молоді учні вивчали професію та набували навичок, працюючи поряд з майстром. Суть полягає в наявності більш досвідченого працівника поряд з учнем, який постійно слідкує за його розвитком, надає допомогу порадами. Перевагою цього методу є можливість менторства “без відриву від виробництва”, тобто на робочому місці. У порівнянні з тренінгом цей метод більш індивідуалізований, але нерідко потребує більше сил та часу. До того ж, навіть найкращий наставник не може навчити більшому, ніж знає та вміє сам. Також наставництво потребує особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати по розпорядженню зверху.

Але на практиці процедура тренінгу, консультування та наставництва зводиться до певного тимчасового процесу навчання “учнів”, які отримавши необхідну кваліфікацію надалі продовжують працювати самостійно, не звертаючись за порадами до “вчителя”. Фактично це є консультування – надання тимчасової допомоги у разі виникнення безвихідної ситуації. При цьому консультант, яким би професіоналом він

не був, просто виконує свою роботу, однак працівник віддає в його руки свою кар'єру.

Тому, якщо працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкриття особистісного потенціалу, то йому слід звернути увагу на коучінг.

Відмінність коучінгу від тренування полягає в тому, що коучінг – це індивідуальний підхід на постійній основі. Його метою є допомога працівнику в тому аби він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми, а не вирішення проблеми за нього.

Експерти вважають **коучінг** найбільш ефективним методом реалізації скритого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). В загальному вигляді коучінг – це можливість навчити учня більшому, ніж знаєш та вмієш сам. Філософія коучингу базується на тому, що людина від природи є безмежно талановита та має великий потенціал, що знайти відповіді на практично усі запитання. У цьому напрямку завданням коуча є приведення в порядок думок клієнта, через чітке формулювання і фокусування на проблемі, визначення мети, напрямку і засобів її вирішення. Коуч не вчить клієнта та не дає готових рекомендацій, а тільки за допомогою відкритих запитань допомагає клієнту знайти власні рішення актуальних для нього проблем. Основою методології коучингу є інтерактивне спілкування, чи дискусія: запитання-відповідь, яке реалізується через коуч-сесії.

Механізм коучінгу полягає в наступному:

1) спочатку проводиться оцінювання властивостей працівника (асесмент);

2) на основі оцінки персональний тренер (коуч, наставник, інструктор) виробляє разом з працівником його „профіль успіху”;

3) на основі цього профілю розробляється подальша стратегія розвитку працівника як спеціаліста;

4) після цього працівник постійно консультується з коучем, отримує від нього поради і рекомендації.

При цьому, на відміну від консультування (разового консалтингу), коучінг являє собою безперервний процес розвитку та вдосконалення особистості. Це, в свою чергу, позначається на вартості такого виду послуг. Так в розвинутих країнах світу вартість асесмент становить від \$1500 до \$10000, а послуги коуча (наставника) – від \$1000 на місяць.

Наявність коучінгу в організації є необхідним:

1) в період структурних змін, коли менеджерам потрібні нові навички (зміна позиції);

2) в період створення, впровадження нового продукту: реклама, PR, бренди тощо (для активізації потенціалу працівників);

3) для розвитку конструктивного стилю управління та комунікації для відповідальних осіб;

4) для посилення лідерських позицій і розширення навичок менеджера;

5) для створення життєвого балансу керівника в роботі та особистому житті.

Коучінг використовують переважно представники вищого керівництва, оскільки розкриття та реалізація саме їх потенціалу найбільше пов'язані з кінцевими результатами діяльності підприємства. Впровадження цього методу навчання серед рядових працівників компанії не є економічно доцільним, зважаючи на його дороговизну.

За форматом коучинг поділяється на два види: очний - особистий коучинг, і заочний - Інтернет-коучинг, телефонний коучинг

За сферою застосування розрізняють кілька видів коучингу: коучинг топ-менеджменту, бізнес-коучинг, коучинг високої ефективності, коучинг команд, кар'єрний коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг, коучинг відносин.

Коучинг для вищого менеджменту (Executive Coaching). Даний вид коучингу відноситься до індивідуального коучингу, однак особливість полягає в тому, що топ-менеджери компанії можуть працювати в коуч-сесіях як над бізнес-цілями та стратегіями досягнень над-результатів, так і з розвитку особистої ефективності та / або розвитку життєвого балансу.

Бізнес коучинг (Corporate / Business Coaching). Цей вид коучингу спрямований на проведення Коучинга в компанії для співробітників різних рівнів. Основна мета полягає в тому, щоб допомагати розвитку співробітника як самостійної особистості, а також як учаснику групи / організації, для досягнення високих бізнес - результатів і збільшення особистої ефективності.

Спеціалізований коучинг (Speciality / Niche Coaching). Цей підхід роботи близький до індивідуального коучингу. Однак, тут коуч є експертом конкретної галузі, спеціалізації або конкретному аспекті життя. Наприклад, у банківській індустрії, в сфері маркетингу, в управлінні проектами, або ж у роботі зі стресом, кар'єрою. Робота коуча сфокусована на розвитку конкретних соціальних або професійної груп, наприклад підлітків, студентів, лікарів, соціальних працівників.

Груповий коучинг (Group Coaching). Груповий коучинг за методологією близький до індивідуального коучингу. Відмінність полягає в тому, що коуч, як фасилітатор, працює з групою людей за двома напрямками: як на досягнення загальних цілей в рамках групи, так і на створення простору, де кожен учасник може бути коучем для іншого.

Лайф-коучинг (Personal / Life Coaching). Це процес спільного з коучем вирішення значущих для клієнта завдань. Вказана взаємодія завжди орієнтована на кінцевий результат, що визначаються на самому початку роботи. У лайф-коучингу клієнт може вирішувати безліч завдань таких, як підвищення якості життя, розвиток у професійній діяльності, створення життєвого балансу.

Основними причинами нефективної діяльності коуча є:

- недостатність компетенції,
- недостатній обсяг знань у сфері бізнесу,
- недостатній обсяг контактів,
- недостатня підтримка з боку "учня".

З точки зору коуча, мета його роботи полягає у максимальній реалізації конкретного проекту, тобто досягненні максимальних результатів щодо реалізації потенціалу його "учня".

Реалізація цієї мети стає реальною, коли коуч та його "учень" проходять певні стадії. Перша – розвиток спільного бачення потенціалу "учня". Тут встановлюються правила гри, домовляються про дисципліну та відповідальність за результати. Тут також формується „мрійливе майбутнє”, тобто той результат, якого, на думку коуча, може досягти "учень" на сьогоднішній день. Далі визначається наступна зона комфорту та фіксуються межі первинних змін учня. І нарешті, перевіряється готовність "учня" до змін, через виконання первинних завдань (наприклад, складання підвищеного особистого бізнес-плану).

Друга – виконання технології досягнення поставлених завдань. Спочатку необхідно відпрацювати стандарти, тобто певні нормативи ефективної діяльності "учня" у професійній сфері. Потім проводиться опис технології, знання та дотримання якої – важливий інструмент професійного розвитку учня. Коуч бере на себе контроль за дотриманням технології.

Третя – зняття особистих обмежень, тобто досягнення такого стану "учня", коли він самостійно може побудувати позитивний ряд тверджень стосовно роботи зі входження у намічену зону комфорту (хочу – можу – вірю – роблю – маю).

Результатом коучінгу для менеджера може бути:

1) розвиток здатності до стратегічного мислення, що дозволяє керівникам досягати цілей та розставляти пріоритети;

2) вміння поєднувати бачення та цінності лідера з цінностями працівників;

3) вміння мотивувати людей та підвищувати особисту мотивацію;

4) високоефективні навички спілкування та впливу;

5) розвиток та посилення справжніх лідерських якостей.

Тренінги будуються за модульним принципом і можуть бути модифіковані для тієї чи іншої цільової групи. Всі тренінги проводяться в невеликих групах. Як кейси використовуються реальні практичні ситуації з життя клієнтів.

12.4 Особливості оплати консалтингових послуг

Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

Під час переговорів з консультантами менеджерам краще не називати фіксовану ціну роботи. Консультант не повинен скорочувати часові рамки на виконання завдання тому, що це може викликати у клієнта підозру про завищення наведених цифр. Якщо клієнт наполягає на зменшенні часу консультування, можна погодитися на зменшення своєї участі в роботі та виконання частини роботи співробітниками клієнта під наглядом та керівництвом консультанта.

Найбільш поширеним варіантом оплати є упорядкований графік платежів, який може бути побудований за такою схемою: 30% — під час підписання контракту, 2 внески по 20% — протягом виконання завдання, 30% — через місяць після одержання клієнтом заключного звіту.

Таблиця 12.2

Умови та процедури застосування консультаційних послуг

Категорія послуги	Функціональна спрямованість послуги	Метод відбору	Форми контракту
Попередні дослідження	Визначення головних характеристик та технічних можливостей реалізації проєктів. Збір та аналіз вихідних даних до проєкту. Проектування складних об'єктів чи проєктів.	За якістю	З погодинною оплатою
Підготовчі послуги	Підготовка кошторисів капітальних та експлуатаційних витрат. Розробка технічних умов. Виготовлення тендерної документації. Визначення кваліфікаційних вимог, вимог до страхування та забезпечення виконання проєкту.	За якістю та вартістю	З фіксованою вартістю або погодинною оплатою
Послуги з реалізації	Технічні послуги щодо тлумачення контрактних документів. Координація дій підрядників та постачальників реалізації проєкту. Інспекції за реалізацією контракту.	За якістю та вартістю	З погодинною оплатою, попередньою оплатою або оплатою за результатами роботи
Послуги з технічного, технологічного сприяння	Вивчення та роз'яснення вимог до комплектації. Навчання персоналу. Сприяння у реалізації дії предмету закупівлі.	За якістю та вартістю або за найменшою вартістю	Оплата у відсотках від вартості контракту або з фіксованою вартістю

Оплата клієнтом послуг консультаційної організації можлива за такими варіантами: оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева плата, місячна) та за виставленим рахунком.

У рахунку необхідно відобразити всю інформацію, що цікавить клієнта:

- номер рахунку;
- час, за який виставляється рахунок;
- виконання послуги (перелік, дати, обсяг робіт, виконаних кожним консультантом окремо);
- тарифні ставки і повну ціну;

- витрати, рахунок на які випикується окремо від гонорару; строк оплати рахунка;
- форму оплати рахунка (валюта, метод оплати, номер платіжного документа);
- дата відправлення рахунка;
- дані про консультанта (П.І.Б.); підпис, подяка;
- авансова оплата всього гонорару, що фактично підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту.

На практиці часто використовується комбінований варіант оплати консультаційних послуг для організації. Спочатку консультанту оплачуються всі витрати, зумовлені безпосереднім виконанням завдання (гонорар консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів тощо). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих організацією результатів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте суть та основні функції управлінського консультування.
2. У чому полягає специфіка консультаційної послуги?
3. Охарактеризуйте основні напрямки та сфери реалізації управлінського консультування?
4. Охарактеризуйте коучинг як інструмент індивідуальних та колективних змін в організації.
5. Які існують основні варіанти оплати консультаційних послуг?

Джерела інформації

1. Адизес Ицхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. - 128 с.
4. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
5. Виногородский Б. Практический курс управления переменами. Изд-во ЕКСМО. 2018. 512 с.
6. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. [Гончар](#) М. Ф.. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання [Текст] : монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. [Данько, Т. І.](#) Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. І. Данько ; [Нац. ун-т "Львів. політехніка"]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. - Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
10. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Издательство "Добрая книга", 2006. 360 с.
11. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологів праці. К.; Л.: Сполум, 2011. 216 с.
12. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
13. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
14. Кобзев П. Управління стратегічними змінами: конспект лекцій / П.М. Кобзев; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2009. 132 с.
15. [Комарова, К. В.](#) Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
16. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
17. [Оліховська, Марта Володимирівна.](#) Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с

18. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
19. Садеков А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 413 с.
20. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є.Жуковського "Харк. авіац. ін-т". Х., 2008. 19 с.
21. Управление изменениями. *Business Review*. 10 лучших статей. Изд-во Альпина Паблишер. 2017. 226 с.
22. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / под ред. В.В. Брагина. М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. 192 с.