

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДИНА*  
*Віктор ОСТРОВЕРХОВ*

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Тернопіль  
ЗУНУ  
2023

УДК 65.014  
У 66

*Рекомендовано  
Вченою радою  
Західноукраїнського національного університету протокол  
№8 від 26 квітня 2023 року*

**Рецензенти:**

**Васильців Тарас Григорович**, д.е.н., професор, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів Державної установи "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"

**Місюк Микола Васильович**, д.е.н., професор, заслужений економіст України, ННІБФ "Подільський державний університет"

**Лаптев В'ячеслав Ігорович**, д.е.н., доцент кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету ім. С.Кузнеця

*Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М.*

У 66 **Управління змінами:** навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні, методичні, організаційні засади управління змінами в організаціях, принципи та компоненти їх практичної реалізації. Розглянуто теоретико-прикладні положення адаптації організації до вимог зовнішнього середовища. Подано сучасні підходи до реалізації індивідуальних, командних, організаційних, стратегічних змін. Посібник спрямований на формування у майбутніх управлінців системного економічного мислення та дозволяє формувати навички щодо прийняття управлінських рішень в процесі управління внутріорганізаційними змінами.

Видання адресоване студентам напрямку спеціальності «Менеджмент», науковцям, практикам, що цікавиться класичними та інноваційними підходами до управління змінами в організаціях.

УДК 65.014

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ</b>	
1.1 Зміни як об’єктивна необхідність розвитку організації.....	7
1.2 Властивості організацій як передумова реалізації змін.....	8
1.3 Класифікація та принципи управління змінами в організації.....	9
1.4 Функції та типові помилки управління змінами.....	12
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	15
<b>Розділ 2 ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
2.1 Симптоми, фактори і причини настання проблемних ситуацій в організації.....	16
2.2 Симптоматика проблемних ситуацій в логістичній підсистемі організації.....	18
2.3 Симптоматика проблемних ситуацій у фінансовій та операційній підсистемі організації.....	23
2.4 Симптоматика проблемних ситуацій в операційній підсистемі організації.....	25
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	27
<b>Розділ 3 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
3.1 Підходи до реалізації змін в організації.....	28
3.2 Теорія організаційних метафор.....	32
3.3 Самопосилюючі процеси змін.....	36
3.4 Шестиступінний цикл змін.....	38
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	40
<b>РОЗДІЛ 4 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ</b>	
4.1 Сучасні підходи до реалізації індивідуальних змін.....	41
4.2 Фактори індивідуальної реакції на зміни.....	43
4.3 Самомотиватори роботи менеджерів.....	45
4.4 Визначення варіанту особистих змін на основі типології MBTI.....	49
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	51
<b>РОЗДІЛ 5 КОМАНДНІ ЗМІНИ</b>	
5.1 Типологія працівників по відношенню до проведення змін.....	52
5.2 Підходи до виявлення готовності працівників до змін.....	54
5.3 Розробка системи мотивації до командних змін.....	55
5.5 Моделі навчання працівників при реалізації змін.....	58
<i>Питання для самоконтролю</i> .....	61

## **РОЗДІЛ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ**

6.1 Передумови та види організаційних змін.....	62
6.2 Сучасні підходи та тенденції здійснення організаційних змін.....	64
6.3 Моделі організаційних змін.....	68
6.4 Даунсайзинг як сучасна концепція організаційних змін.....	72
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>73</i>

## **РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

7.1 Характеристика опору змінам.....	74
7.2 Передумови негативного відношення до змін.....	75
7.3 Управлінські підходи до подолання опору змінам.....	77
7.4 Соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам.....	82
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>85</i>

## **РОЗДІЛ 8. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

8.1 Оцінка готовності організації до стратегічних змін.....	86
8.2 Сучасні інструменти реалізації стратегічних змін.....	89
8.3 Алгоритми реалізації стратегічних змін залежно від стану організації.....	91
8.4 Методи успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу.....	94
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>97</i>

## **РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СПОСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН**

9.1 Суть управлінського консультування.....	98
9.2 Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування.....	99
9.3 Напрямки надання консультаційних послуг.....	101
9.4 Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги.....	105
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>111</i>

<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....</b>	<b>112</b>
------------------------------	------------

<b>ПРАКТИКУМ.....</b>	<b>132</b>
-----------------------	------------

<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>141</b>
----------------------	------------

<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>146</b>
--	------------

# 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 стейкхолдерів набуває відправного значення в контексті досягнення цілей її діяльності. Особливу актуальність управління змінами набуває для вітчизняних організацій, які в перманентно нестабільних умовах функціонування вимушені шукати оптимальні шляхи та потенційні можливості забезпечення стабільності 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 екзогенних та ендогенних детермінант розвитку організації.

Отже, реалізація змін як реалізація різних типів нововведень, які можуть поєднуватись у різних напрямках, зокрема у зміні цілей діяльності організації, її структури, процесів є надзвичайно важливим завданням задля забезпечення її висхідного розвитку. Опрацювання літератури з даної проблематики демонструє, що ця тема є достатньо популярною у вітчизняній та західній науці протягом

останніх 20 років. Однак, враховуючи те, що розвиток організації є індивідуальним для кожної окремо взятої інституційної одиниці, то забезпечення автентики та врахування особливостей управління змінами для кожної окремо взятої організації має не лише теоретичну, але й прикладну актуальність.

Пропонований у навчальному посібнику 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 внутріорганізаційного сприйняття нововведень;

- формування навичок виокремлювати причинно-наслідкові проблеми управління змінами та використання методик відбору й оцінки проектів змін;

- набуття навичок аналізу причин опору змінам та методик їх усунення.

Наведені у навчальному посібнику контрольні питання та низка управлінських ситуацій націлені на набуття здобувачами 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;

- особливостей залучення консалтингових організацій в процес управління змінами.

Автори посібника мають щире сподівання, що пропороване навчальне видання допоможе студентам опанувати сучасний інструментарій реалізації змін та у майбутньому застосовувати його задля отримання економічного і соціального ефектів діяльності тих організацій, де вони будуть реалізовувати свої фахові компетентності.

# 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**” розглядають як трансформацію організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики. У наукових школах менеджменту необхідність змін пояснюються потребою організацій адаптуватись до вимог стейкхолдерів та умов ринкового середовища їх функціонування.

**Основними елементами системи управління змінами є:**

– **суб'єкти управління змінами** – працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих груп відповідно до сфер впровадження змін;

– **об'єкти управління змінами** – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб'єктів впровадження цих змін;

– **функції управління змінами** – коло діяльності, яке інтегрується до загальної системи управління та проявляється у функціях планування, організації, координації, мотивація, контролю. При цьому конкретизація елементів цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу чинників екзогенного та ендогенного середовищ;

– **методи управління змінами** – способи впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти змін;

– **моделі управління змінами** – узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами, котрі мають усталені характеристики та елементи.

Зміни є передумовою висхідного розвитку організації шляхом усунення розходжень між її реальним та бажаним станом.

## **1.2 Властивості організацій як передумова реалізації змін**

**Організація** – це цільове об'єднання людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, ресурсів задля отримання економічного чи соціального ефекту.

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

- висхідний розвиток та готовність до змін;
- досягнення результативності та ефективності. Результативність діяльності організації є наслідком того, що вона виготовляє, виконує чи надає потрібні ринку товари, роботи чи послуги. При цьому результативність може набувати як додатних, так і від'ємних значень. Ефективність діяльності організації є наслідком того, що товар, робота або послуга, котрі презентує організація на ринку створюється економічно обгрунтовано, якісно та своєчасно.

**Основними рисами організацій, котрі визначають особливості процесів змін є:**

- кількість та якість ресурсів, якими володіє організація,
- склад та сила впливу її стейкхолдерів,
- особливості організаційного забезпечення діяльності, зокрема горизонтального та вертикального поділу праці,
- специфіка функціонального забезпечення діяльності,
- наявність формальних та неформальних груп в колективі та їх соціально-психологічний клімат.



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

Основними **властивостями організацій**, що зумовлюють можливість їх змін є:

– **композиційність та комбінаторність** – потенційна можливість видозміни організації через комбінацію взаємодії її елементів;

– **адаптивність** – потенційна можливість пристосування до змінюваних умов і ресурсного забезпечення;

– **селективність** – потенційна здатність організації до самовдосконалення шляхом відбіру та розвитку нових якостей;

– **кореляційність** – потенційна здатність організації до активізації взаємозв'язків її організаційних та функціональних елементів;

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

– **інваріантність** – потенційна здатність організації до набуття різних властивостей та характеристик;

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

Наведені властивості організації об'єктивно створюють потенційні можливості реалізації змін її функціонування.

### **1.3 Класифікація та принципи управління змінами в організації**

Дослідження різноманітних класифікацій змін, визначають наступну сукупність характеристик, властивих змінам для забезпечення висхідного розвитку організації (табл. 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 зростання ефективності діяльності організації або навпаки
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені макроекономічною, внутрішньою кризою	Зміни, спричинені мінливістю макроекономічної системи або внутрішньоорганізаційними факторами чи причинами
За швидкістю змін	Еволюційні, революційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово впродовж декількох років або впродовж короткого лагу часу
За рівнем невизначеності змін	Планові, реактивні	Проактивні зміни, які передбачаються з достатньою ймовірністю або є швидкою реакцією на виникаючі потреби
За сутністю змін	Інтенсивні, екстенсивні	Зміни, спрямовані на якісну або кількісну зміну процесів використання різних видів ресурсів
За характером змін	Інкrementарні, дискретні	Зміни, які є серією безперервного траєкторії руху організації та не порушує її рівноваги організації або одноразові зміни, які змінюють вектор її розвитку

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

– зміни в адміністративному менеджменті, що відбуваються в структурі організації, стратегії її розвитку, системах контролю, звітності й планування;

– зміни в кадровому менеджменті щодо критеріїв відбору та мотивації, перерозподілу функціональних обов'язків працівників;

– зміни у виробничому менеджменті – зміни в процесів виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт, режимах роботи устаткування, застосовуваних технологіях;

– зміни у логістичному менеджменті – зміни у процесі постачання сировини, матеріалів або збуту готової продукції.

Управління змінами є комплексним процесом, який змінює організаційне або функціональне забезпечення діяльності організації задля створення умов для її ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі. Процес управління змінами базується на низці базових принципів, зокрема:

- **системності**, який передбачає, що зміни повинні охоплювати організацію як цілісну систему, а тому їх результат впровадження впливає на всі без виключення елементи її 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 парадигму побудови та взаємодії елементів організаційного забезпечення діяльності організації та послідовність ефектів від їх реалізації;

- **конфігуративності**, який визначає потенційну багатоваріантність процесів реалізації змін;

- **делегування**, який передбачає визначення заходів і форм участі кожного із рівнів менеджменту у конкретних заходах реалізації змін.;

- **синтезу**, який передбачає врахування всіх інформаційних, технологічних, структурних, кадрових, психологічних, фінансових аспектів реалізації змін;

- **інструменталізму**, який визначає необхідність управління змінами через застосування чітко визначених підходів, а не інтуїтивних способів втручання в діяльність організації.

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 організації не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних фахівців.

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.

### 1.4 Функції управління змінами

Відомий фахівець в сфері менеджменту І. Адізес 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 організації та планувати її зміни. Складовими елементами моделі є:

- структура (structure) – спосіб розподілу праці і рівнів управління;
- стратегії (strategy) – способи підтримки конкурентних переваг;
- системи (systems) – процедури, які щоденно виконують працівники організації;

- цінності (sharedvalues) – 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 управління змінами доцільно базувати на принципах демократії та імперативного підходів. Демократичний підхід необхідно застосовувати при прийнятті рішень про проведення змін, а імперативний – при їх реалізації.

Ряд зарубіжних науковців звернули увагу, що менеджери як правило раціонально підходять до процесу реалізації змін, але при цьому не враховують невербальні аспекти. З метою їх ідентифікації, вивчивши досвід проведення змін багатьох організацій світу, науковці визначили **9 пасток, що заважають здійсненню ефективних змін.**

1. У своїх діях керівників важають, 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 низки психологів, які 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 креативний підхід. У різних працівників є різні мотиви до здійснення професійної діяльності, 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 пропонувані 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 компетентностей.

### **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 зважаються на базі безлічі визначених першочергово заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний та єдиний набір, який дозволить домогтися успіху;
- **евристичні проблеми.** У ході їх вирішення потрібно або знайти, або сформулювати самим правила їх вирішення з наступним їх використанням. На сьогодні частка евристичних проблем в діяльності організацій значно зросла.

Загалом поведінка організації в контексті проведення змін характеризується двома видами: як стандартна реакція на проблеми і як принципово нова



– на зміні умови внутрішнього або зовнішнього середовища свого функціонування.

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 вміти визначати як симптоми, так і фактори і причини настання проблемних ситуацій, які є передумовами та необхідністю проведення змін. 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, **фактор 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).

*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
Операційна	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

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.

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 організації** розуміють такий стан, коли жодна її структурна складова не знаходиться в перехідному періоді, або усі структурні елементи функціонують стійко.

Під **квазістабільним** (удавано стабільним) розуміють такий стан, коли принаймні елемент організаційний або функціональний елемент організації знаходиться в перехідному періоді, але при цьому на стані системи це або це суттєво не позначається.

## **2.2 Симптоматика проблемних ситуацій у логістичній підсистемі організації**

Логістична підсистема організації охоплює збутову підсистему та постачання.

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 рекламацій.

До **внутрішніх факторів виникнення проблемних ситуацій у збутовій підсистемі** є ті, що пов'язані з розробкою нової продукції, виробництвом, ціновою та асортиментною політиками, рівнем маркетингу на підприємстві, до головних **зовнішніх факторів** – зміни попиту та конкуренції в галузі. Часто проблемні ситуації у збутовій підсистемі виникають через втрату споживачів, що може зумовлюватися різними причинами. Однією з них є відсутність інформації про цільову аудиторію, їх споживчі очікування. Основними методами вивчення попиту цільової аудиторії можуть бути їх опитування, анкетування, аналіз змін у реалізації товарів, робіт чи послуг, опрацювання аналітичної та статистичної інформації. Порівнявши дані, отримані в результаті такого аналізу, можна своєчасно виявити та відстежити фактори та причини проблемних ситуацій у сфері збуту.

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 реалізації товарів, робіт чи послуг. Окрім того, доцільно прогнозувати обсяг збуту через прогноз загального стану економіки, галузевий і ринковий прогнози. Порівняння параметрів прогнозів із плановими та фактичними показниками програми збуту дає змогу визначити доцільність розвитку або скорочення певних видів діяльності внаслідок коливань попиту.

Також за умов невизначеності зовнішнього середовища доцільно 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 ряд переваг. По-перше, дає можливість підготуватися до песимістичного варіанту обсягу збуту; по-друге – завчасно виявити фактори, що зумовлюють мінімізацію обсягу продажу; по-третє – розробити альтернативні плани збуту.

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** вирішення проблемних ситуацій у сфері збуту є: підвищення гнучкості цін шляхом зниження цін на продукцію з низьким попитом; інтенсифікація зв'язків із клієнтами; перегляд каналів розподілу продукції, продаж товарів, робіт і послуг з додатковими пропозиціями; заходи з активізації продажу кожного виду продукції, що випускається, що формується залежно від стадії життєвого циклу, на якому перебуває цей вид продукції.

**Стратегічним заходом**, спрямованим на усунення проблемних ситуацій у сфері збуту є проведення продуктової реструктуризації, тобто зміну парадигми з «продую те, що можу» до «продую те, чого бажає споживач». Продуктова реструктуризація передбачає різні варіанти змін:

- зміни за рахунок використання під час виготовлення продукції, надання послуг чи виконання робіт, нових ідей, які стосуються вдосконалення окремих процесів, конструкцій, модифікацій, застосування нової упаковки, матеріалів, кольорів, оформлення тощо;

- збільшення питомої ваги продукції з більш ефективними показниками рентабельності, відповідності споживчим очікуванням; екологічності виготовлення та використання;

- виведення з структури асортименту низькорентабельних товарів, робіт чи послуг, що вичерпали свій життєвий цикл і за якою почали нагромаджувати залишки нереалізованої продукції;

- диверсифікація, яка має такі різновиди: концентрична диверсифікація, що передбачає поповнення своєї номенклатури товарами, роботами чи послугами, які з технологічного чи маркетингового погляду схожі на вже наявні; горизонтальна диверсифікація, тобто поповнення номенклатури товарами, роботами або послугами, які не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть бути освоєні за наявною ресурсною базою організації

(технології, кадри); конгломератна диверсифікація, яка означає поповнення наявної номенклатури товарами, роботами і послугами, які не мають нічого спільного із існуючими технологіями та процесами.

**Проблемні ситуації у підсистемі постачання** мають наступну **загальну симптоматику**: зниження обсягів реалізації, зниження прибутку, збільшення витрат обороту, збільшення собівартості, збільшення ресурсомісткості, збільшення відсотків браку або простоїв. **Специфічними симптомами** проблемних ситуацій у сфері постачання є порушення графіків постачання сировини, матеріалів, зменшення розмірів страхових запасів, збільшення витрат на постачання ресурсів, принципова зміна умов договорів, перманентні зміни постачальників, розрив налагоджених зв'язків з контрагентами ринку.

**Зовнішніми причинами проблемних ситуацій у сфері постачання** є: політична та економічна нестабільність, зростання інфляції, бартеризація розрахунків, погіршення ринкової кон'юнктури, монополізація поставок, дефіцитність сировини внаслідок зменшення або ліквідації існуючої зони стратегічних ресурсів, складність у транспортуванні, погіршення міжнародних відносин, технологічна неможливість заміни ресурсів. **Внутрішніми причинами** є: незнання ринків сировини, недосконалість системи управління запасами, невиконання умов контрактів, відсутність картотеки альтернативних постачальників, прив'язка до унікальних видів ресурсів.

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 організація здійснює закупівлю сировини, матеріалів чи комплектуючих, за такими напрямками: оцінка тенденцій функціонування ринків сировини; існуючий розподіл ринків сировини, кількість організацій, що використовують аналогічні види матеріалів, комплектуючих чи сировини;

- створити та проаналізувати картотеку постачальників матеріалів, сировини чи комплектуючих й оцінити можливість на них впливу;
- проаналізувати закупавану сировину, матеріали чи комплектуючі за такими характеристиками як термін придатності, екологічність, цінова еластичність, існуючі способи оплати, можливість використання їх замінників з паралельним аналізом перехідних витрат.

Часто застосовуваним методом аналізу системи постачання є матриця «значущість-доступність ресурсу» та аналіз договорів постачання.

**Матрицю «значущість-доступність ресурсу»** будують для кожної групи ресурсів. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи організації визначаються функціональним призначенням, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення її цілей діяльності, можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи організації в цілому. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їх унікальність та складність постачання. Рівень складності оцінюється шляхом визначення потенційної можливості впливу на постачальників.

Оцінюючи **ефективність укладеного договору постачання** доцільно визначити рівень 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.

**Заходами ліквідації або зменшення негативного впливу факторів та причин проблемних ситуацій у сфері постачання** є закупівля економічно вигідних видів сировини, комплектуючих, матеріалів; диверсифікація джерел постачання; освоєння нових чи вдосконалення наявних технологічних процесів; посилення системи контролю за неефективне використання ресурсів; розгляд можливості посилення впливу на постачальників.

## **2.3 Симптоматика проблемних ситуацій у фінансовій та операційній підсистемі організації**

Проблемні ситуації у фінансовій підсистемі організації демонструють динаміку погіршення показників поточної ліквідності та фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що може призвести до неплатоспроможності організації.

**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; зменшенням швидкості обороту капіталу.

Головними **екзогенними (зовнішніми) факторами проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі** можуть бути загальний спад кон'юнктури на певному ринку; зменшення купівельної спроможності населення; рівень інфляції; зміна інституційної бази регулювання діяльності організації, зокрема податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції на певному ринку; завершення життєвого циклу або криза окремої галузі чи сфери діяльності; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація організації інституційними органами влади; політична нестабільність у країні місцезнаходження організації або у країнах контрагентів – постачальників або споживачів товарів, робіт чи послуг; внутріорганізаційні конфлікти.

**Ендогенними (внутрішніми) факторами проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі** є: низька якість фінансового менеджменту; недоліки організаційного та функціонального забезпечення діяльності; низький рівень фаховості персоналу; прорахунки у сфері маркетингу, інвестиційній, кредитній політиках; брак інновацій та креативних підходів; недосконалість фінансового контролю.

**Заходами із подолання проблемних ситуацій у фінансовій підсистемі** належать є такі заходи, що призупиняють «відтік» готівки з організації,

наприклад шляхом 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 збільшують «притік» готівки шляхом передачі в оренду основних засобів; відмови від закупівлі окремих видів сировини і матеріалів на користь найбільш необхідних; розгляд варіантів щодо кредитування діяльності організації. **Тактичні заходи** можуть набирати вигляду постійно-діючих планів або спеціальних планів із фінансового оздоровлення.

**Проблемні ситуації в операційній підсистемі організації** зумовлюють зниження ефективності діяльності або його зупинку внаслідок фізичного чи морального старіння основних фондів, псування або загибель основних чи оборотних фондів. Операційні проблеми проявляються у нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію, надавати якісні послуги чи роботи та можуть призвести до виробничо-технологічної кризи. Виникнення проблемних ситуацій в операційній підсистемі організації зумовлюються як об'єктивними (моральне і фізичне старіння основних засобів), так і суб'єктивними (впровадження нових технологій, несвоєчасна реакція менеджерів на науково-технічні прориви) причинами, що зумовлюють простій потужностей та невиконання зобов'язань перед клієнтами або їх втрату.

**Основні симптоми виробничо-технологічних проблем** проявляються у зниженні обсягів реалізації; 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 рекламацій на продукцію; зростання виробничих витрат, зокрема на ремонт устаткування; зменшення або збільшення запасів на складі; невиконання планів по асортименту продукції; збільшення простоїв устаткування та наявність «надпотужностей»; збільшення



виробничого циклу; збільшення ресурсомісткості продукованих товарів, робіт або послуг; неможливість технологічного вирішення проблем конкурентоспроможності продукції.

**Зовнішніми факторами**, які впливають на операційну діяльність організації є: життєвий цикл продукції, застосовуваних технологій, попиту, галузі в цілому, зміни вимог до рівня якості товарів, робіт чи послуг з боку споживачів; науково-технічний прогрес; наявність кращих ресурсних та технологічних потужностей у конкурентів; зміна сертифікації продукції в галузі та в постачальників тощо.

**Внутрішніми факторами** є недосконала або застаріла виробнича структура; наявність або відсутність інноваційних технологій; невідповідність комплектуючих, сировини чи матеріалів наявним технологіям; низький рівень кваліфікації персоналу; неналежні умови праці; недосконала система оплати праці та мотивації; сезонне завантаження потужностей; проблеми в техніко-організаційному рівні в окремих операційних компонентах.

## **2.4 Симптоматика проблемних ситуацій в кадровій підсистемі організації**

**Основні симптоми, що свідчать про наявність проблемних ситуацій в кадровій підсистемі організації** є порушення організаційних процесів; наявність надлишкового персоналу; почастищення конфліктів; посилення плінності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; загальне погіршення дисципліни праці; страйки; збої комунікаційних процесів; загальне зниження показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо.

**Основними факторами виникнення проблем у кадровій підсистемі** є: невідповідність чисельності та кваліфікації працівників організаційній структурі; взаємна невідповідність розвитку окремих функціональних підсистем

організації; помилки у визначенні пріоритетів; невірне делегування повноважень; відсутність в організації кадрового планування та програм розвитку персоналу; недоліки або відсутність регламентів у роботі; недостатня мотивація персоналу.

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;
- недостатнього розуміння працівником своєї ролі та місця у функціональній діяльності організації. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов'язків працівника, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив кар'єрного зростання;
- одночасності виконання різного роду нагальних, часто не пов'язаних між собою термінових завдань.

З метою недопущення або нівелювання впливу таких проблемних ситуацій, як правило, застосовують наступний алгоритм дій. На першому етапі у працівників підприємства створюється відчуття «стратегічного дискомфорту» для усвідомлення ними того, що їх професійна кар'єра залежить від ефективності діяльності організації. Другий етап передбачає створення умов для підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення їх належного рівня мотивації. На третьому етапі здійснюють організаційну реструктуризацію, яка передбачає зміни відносин між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами організації. При цьому змінюється сама організаційна структура організації через зміну функціонального призначення структурних підрозділів та порядку їх взаємодії.

## 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 організації підсистемі організації.*

# РОЗДІЛ 3

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Проблеми – це всього сприятливі  
можливості в робочому одязі  
Генрі Кайзер*

### 3.1. Підходи до реалізації змін в організації

У науковій літературі описано п'ять ключових напрямів проведення змін, які умовно характеризуються різними кольорами.

**Жовтий:** соціально-політична точка зору. Представники такої точки зору зазначають, що найважливішу роль у визначенні стану організації відіграють інтереси, конфлікти і влада. Вважається, що люди зміняться, якщо врахувати їх інтереси або заставити їх прийняти певні ідеї. В результаті боротьби груп та блоків інтересів досягається певний баланс, а управління змінами при цьому може зреалізовуватися шляхом переговорів, формування стратегічних альянсів.

**Голубий:** раціональна розробка і впровадження. Науковою ідеєю представників цієї позиції 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 обгрунтовується, що управління змінами здійснюється шляхом стимулювання працівників та спроб зробити їх поведінку бажаною для них. У цьому випадку результат досягається через різні форми мотивації працівників в обмін на взяття ними зобов'язання. При цьому менеджери повинні розвинути компетенції персоналу та використати їх таланти.

Зелений: навчання. Базовим положенням цієї концепції є теза про те, що люди змінюються, когда вони навчаються.

Білий: самоорганізація. Представниками цієї концепції сповідуються теорії хаосу, базовані на обмеженій передбачуваності функціонування будь-яких 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.

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

**Системний підхід** до аналізу проблемних ситуацій в діяльності організації дозволяє виявити чинники та причини, що призвели до появи проблеми в цілому і її складових. Для цього відбувається розчленовування багатокomпонентних об'єктів проблемних ситуацій на засадах принципу найбільшої пріоритетності для забезпечення діяльності організації як системи. Характерними особливостями системного підходу є оцінювання альтернатив з позицій перспективи, відсутність точно визначених рішень та врахування факторів ризику та невизначеності у коротко– та довгостроковій перспективі.

**Процесний підхід** описує управління організацією як процес, в якому її діяльність розглядається не як одноразова дія, а як низка взаємопов'язаних функціональних операцій. Оскільки управління змінами є управлінською діяльністю, то функції управління змінами повинні бути інтегрованими до загальної системи управління через функції планування, організації, координації, мотивації та контролю. При цьому конкретний склад функцій управління залежить від характеристики ситуації в певний період часу із врахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації.

**Ситуаційний підхід** до управління базується на тому, що методи управління повинні відповідати поточній ситуації, в якій знаходиться організація, та намагається пов'язати конкретні управлінські прийоми і

концепції з певними конкретними ситуаціями, для того, щоб досягти цілей діяльності організації найефективніше. Відповідно ситуаційного підходу управління змінами ґрунтується на засадах врахування відповідних передумов і алгоритмів змін, що дозволяють підлаштуватися до певних ситуацій.

**Поведінковий (біхевіористський) підхід** обґрунтовує доцільність застосування цілеспрямованих управлінських дій щодо планування роботи працівників, їх мотивацію, моніторинг і контроль отриманих результатів. Згідно цього підходу, готовність працівників до змін базується на їх компетентностях та їх організаційній єдності.

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

**Міждисциплінарний підхід**, який обґрунтовує те, що оскільки будь-які зміни можуть мати різні виміри: соціальний, економічний, культурний, екологічний, етичний, процес управління змінами повинен відображати усі аспекти цього процесу.

На практиці здійснювати управлінські дії в рамках **контекстного підходу** дозволяє **модель «калейдоскопа змін»**. Зовнішній круг калейдоскопа охоплює широкий стратегічний контекст діяльності організації, середній відноситься до конкретних дій реалізації стратегії, а внутрішній демонструє існуючий набір варіантів для впровадження змін. Відповідно до цього, зміни повинні спочатку вивчатися в широкому стратегічному контексті, потім узгоджуватися відповідно до характеристик внутрішнього середовища організації, що автоматично визначатиме конкретні підходи до реалізації змін.

**Адаптивний підхід** базується на потребі постійного коректування діяльності організації з врахуванням вимог та інтересів стейкхолдерів як тих інституційних одиниць, які власними діями або бездіяльністю можуть вплинути на результативність діяльності організації.

Використання **компетентностного підходу** в процесі управління змінами обумовлене тим, що в умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування організацій зміни повинні реалізовувати менеджери, котрі здатні ухвалювати раціональні управлінські рішення в умовах об'єктивних часових та ресурсних обмежень.

На практиці з позиції врахування можливих варіантів поведінки працівників використовуються наступні підходи до управління змінами:

– **раціональний підхід**, що базується на тому, що працівники схильні переслідувати власні цілі, а тому завдання менеджера полягає у тому, щоб поєднати інтереси працівника з перспективами розвитку організації;

– **нормативна підхід**, що базується на тому, що працівники схильні дотримуватися етичних норм і цінностей, тому проектуючи та впроваджуючи зміни менеджери повинні враховувати можливу нову інтерпретацію працівників до змінених норм їх поведінки та за можливості це організаційно регламентувати у внутрішній документах;

– **владний підхід**, який обґрунтовується тим, що більшість працівників роблять те, що їм говорить керівництво або до чого їх можна спонукати, застосовуючи управлінські дії, а тому зміни повинні ґрунтуватись на імперативних методах управління;

– **адаптивний підхід**, що обґрунтовується об'єктивною властивістю більшості працівників адаптуватися до нових організаційних обставин.

Використання кожного із цих підходів залежить від низки чинників, зокрема:

– **масштабу і цілі змін**, оскільки їх підвищення значимість потребуватиме комбінованого застосування всіх названих підходів;

– **необхідного часу реалізації змін**, оскільки дедлайн вимагатиме застосування владного підходу, а триваліші – підходів різних видів;

– **потенційного опору** працівниками щодо змін, оскільки сильне протистояння зумовлює потребу у застосуванні владного підходу, у той час як

слабке протистояння вимагає раціонального, а лояльне сприйняття змін – адаптивного;

– **кількості людей**, що охоплюється змінами, оскільки для значної кількості працівників необхідне застосування диференційовано всіх підходів.

### 3.2 Теорія організаційних метафор

У науковому літературі прийнято розглядати моделі окремих процесів та механізмів, 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 менеджер, щоб виявити, причини успішного впровадження або невдач змін.

Гарет Морган описує **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 працівник підпорядковується тільки одному менеджеру;
- робота розподіляється між співробітниками із наперед визначеними ролями;
- кожний працівник подпорядковується загальній цілі організації;
- командає не більше ніж сума індивідуальних зусиль;
- менеджери повинні контролювати процес, а співробітники дотримуватися 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.



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

За умови, якщо менеджер сприймає організацію як машину його постулатами для дій повинні стати:

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

Основними 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.

Використання цієї метафори при управлінні змінами проявляється у наступних проявах поведінки менеджера:

- 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.

Практичним 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.

Основними постулатами організаційної 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 оточенням;
- необхідно досягнути максимального узгодження індивідуальних, командних та організаційних потреб.

Використання цієї метафори при управлінні змінами проявляється у наступних проявах поведінки менеджера:

- 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.

На практиці суттєвим обмеженням використання цієї метафори є те, що:

- організація 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 окремих груп працівників в діяльності організації.

Основними векторами реалізації цієї метафори в 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 організаційної 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 векторами реалізації цієї метафори в 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 прогнозувати, а лише виявити після їх виникнення;

– завданнями менеджерів є виявлення протиріч в діяльності організації.

### 3.3 Самопосилюючі процеси змін

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 працівників 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 пропонуваніх 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 обгрунтовані 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 низку існуючих проблем.

Згідно з результатами досліджень та вивчення практики впровадження змін П. Сенге означив існуючі проблеми реалізації змін за допомогою симптомів, які є характерними для кожного із етапів управління змінами. 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 та справ й застосовуваної 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 велосипеду!» – 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 низку наступних самоконтролюючих питань:

- чи бачу я проблеми у певній ситуації?
- які сили мені протидіють?
- яка природа виникнення існуючих проблем?
- хто може допомогти остаточно виявити та вирішити проблеми?
- які дії будуть ефективними для вирішення проблем?
- яким чином можна виявити власний прогрес?

### **3.4 Шестиетапний цикл змін**

Модель шестиетапного циклу змін, запропонована американськими психологами Дж. Прохазкою, Дж. Норкроссом, активно застосовується для проведення змін в діяльності організацій. При цьому вважається, що зміни

будуть ефективними лише у випадку отримання працівниками тих результатів, яких вони свідомо або несвідомо прагнуть.

Результати використання даної моделі змін позитивно апробовані на практиці. 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 подальшу діяльність і що буде, якщо нічого не змінювати. Для працівників, котрі не усвідомлюють необхідності змін доцільно 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 неприродний 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.

### **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 скаржиться на вітер,  
оптиміст чекає, що вітер переміниться,  
лідер повертає вітрила за вітром*  
*Джон Максвел*

### 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. 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 змінами. У цій моделі увагу зосереджено на обов'язках менеджерів створювати і підтримувати атмосферу відвертості, довіри і підтримки, а також систему співучасті у прийнятті рішень щодо змін членами колективу.

У **політико-персональній концепції** центральне місце ролі менеджера відводиться його владі і персональній тактиці. Ця концепція часто передається виразами "менеджер-герой". 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 менеджера по забезпеченню продукування товарів, робіт чи послуг організацією. **Адміністративний рівень** передбачає діяльність менеджера щодо формування правил внутріорганізаційної діяльності. **На інституційному рівні** діяльність менеджера включає його дії щодо забезпечення законності функціонування організації та її соціально відповідальної поведінки.

#### 4.2 Фактори індивідуальної реакції на зміни

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

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

2. **Наслідки змін.** Результативність змін залежить від переваг, що отримують конкретний менеджер та певні групи стейкхолдерів організації, думка яких або сила впливу є вагомою (співробітники, клієнти, суспільство в цілому, акціонери чи інші суспільні групи).

3. **Історична ретроспектива,** котра засвідчує позитивний чи негативний досвід попередніх ідивідуальних чи організаційних змін.

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

5. **Власні рефлексії.** Особиста реакція менеджера на зміни залежить від рівня знань, досвіду, етапу кар'єри. Наприклад, людина, яка раніше попала під

скорочення штату може мати значну психологічну травму при реорганізації іншої організації.

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.

**На практиці менеджери** 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 вверх** 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 власні індивідуальні 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 розкрути 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. Розкритку доцільно використовувати, поки не відбудеться емоційна зацікавленість менеджера у вирішенні проблеми та проведенні індивідуальних змін.

### 4.3 Самомотиватори роботи менеджерів

Важливе значення для індивідуальних змін 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 організації до набуття досвіду управління індивідуальними змінами (табл. 4.1).

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

<b>Компоненти</b>	<b>Напрями оцінювання менеджера організації</b>
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 по-новому 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

Для формування якостей ефективного менеджера важливу роль відіграє **чинник мотивації** їх діяльності. Загалом мотивація індивідуальних змін менеджера 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.

Потенційна готовність менеджерів використовувати самомотиваційні джерела до реалізації своїх функціональних обов'язків значною мірою визначається існуючою парадигмою організаційного та функціонального забезпечення діяльності організації.

На початку реалізації індивідуальних змін менеджеру необхідно:

- забезпечити деталізацію та зрозумілість цілей – що конкретно він хоче досягти ;
- зробити інвентарний опис цих цілей, тобто поєднати та усунути розбіжності між особистими та професійними орієнтирами;
- здійснити ситуаційний аналіз особистих ресурсів для досягнення цілей шляхом виявлення сильних і слабких сторін;
- визначити кроки дій за принципом “мета-засіб”;
- зафіксувати терміни виконання цілей і вимірювані результати.

Реалізація індивідуальних змін менеджера значною мірою визначається його відношенням 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 стосунках.

Враховуючи це, Дж. Аткінсон 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:

- менеджери із 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 середньої ланки 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 індивідуальними змінами необхідно визначити рівень власного відношення 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.

#### **4.4 Визначення варіанту особистих змін на основі типології MBTI**

Е. Кемерон і М.Грін використовуючи наукові розробки швейцарського психоаналітика Карла Юнга запропонували практикоорієнтований спосіб визначення типів особистості по відношенню до індивідуальних змін на основі типології Майерс-Бріггс (MBTI).

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 (інтроверти, 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 потребує детального створення програми дій по реалізації змін, оскільки вони дуже точно відчують зв'язки між усіма можливими елементами пропонуваного змін.

Третя група – активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого). Такі особи люблять активно експериментувати, а тому реалізація їх індивідуальних змін повинна бути поступовою, щоб не допустити очевидних помилок при швидких практичних кроках і діях.

Четверта група – активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності). Такий тип менеджерів найбільш легко реалізують заплановані індивідуальні зміни.

## 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. Яким чином можна оцінити готовність менеджера до управління індивідуальними змінами?
6. Перерахуйте про мотиваційні та анти мотиваційні фактори впливу на роботу менеджерів в організації.
7. Охарактеризуйте фактори індивідуальної реакції на зміни.
8. 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 організації. Розуміння менеджерами того, що в організації існують різні типи людей з різними системами переконань є вагомим передумовою успішних змін.

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 переконаний у необхідності змін та знаходить вигоди від їх реалізації;
- суперники – ті, хто відкрито не підтримує зміни;
- скриті суперники – ті, хто підтримує зміни, однак насправді 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.

Фахівець у сфері практичного менеджменту змін 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 Підходи до виявлення готовності працівників до змін**

Джим Марч виокремлює дві логічних передумови змін, що значною мірою визначають готовність працівників до змін – логіку наслідків та логіку ідентичності. Логіка наслідків передбачає, що менеджер чітко визначає наслідки, які чекають виконавця змін. За логікою ідентичності враховується ідентифікація власних 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 менеджера необхідно озвучувати на нарадах успіхи співробітників чи реальні досягнення організації.

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.

Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди передбачають стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених змін 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.

Грунтовні дослідження впровадження інновацій в управлінську практику, проведені **Евереттом Роджером і Керін Скоттом**, свідчать, що тільки 2,5 % працівників можуть сприйняти нові ідеї швидко. Як правило, це працівники керівного складу, які мають розуміння складних процесів і добре відчувають 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. Їх зусиллями наступні 68% працівників залучаються до процесу 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.

### **5.3 Розробка системи мотивації до командних змін**

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 пропонувані 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 прозорості необхідності у змінах, оскільки не існує тиску з боку 5-ти 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.

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;

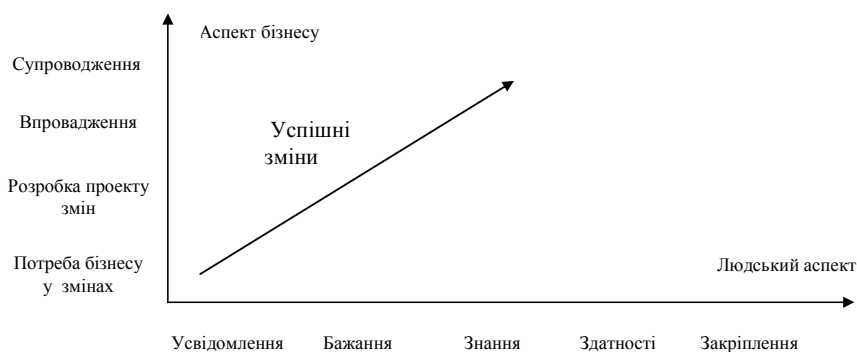


– розробити план розвитку для окремих працівників.

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.

#### 5.4 Моделі навчання працівників при реалізації змін

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.

При цьому для ефективного навчання необхідним є зворотній зв'язок і здатність працівника сприймати інформацію. Ці властивості були покладені в основу методу і формули **Action Learning (навчання дією)**:

$$L = P + Qt,$$

де L – навчання (learning),

P – запрограмовані знання (programmed knowledge),

Q – навчання за допомогою опитування (insightful questioning).

Зміст цієї формули свідчить, що знання працівника 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 розширив цю формулу ще одним компонентом:

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

де R – рефлексія, обдумування (reflection).

Новий елемент формули акцентує увагу на необхідності свідомого осмислювання працівником 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.

#### **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 проєктів – 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 проєкту розповідає учасникам про стан проблеми на сьогоднішній день і діях, що були реалізовані щодо її усунення. Учасники задають запитання до керівника проєкту щодо змісту теми і його відношенню до неї. Далі відбувається обговорення учасників з приводу проєкту, 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.

Будь-які зміни в організації передбачають процес навчання, дієвість реалізації якого може забезпечити чотириох 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 вищезначених 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. В чому полягає навчання дією при реалізації змін?*
- 5. Охарактеризуйте способи активізації команди.*
- 6. Яким чином можна визначити ризики для працівників при проведенні змін?*
- 7. Охарактеризуйте зміст навчаючої моделі змін ADKAR-Prosci.*
- 8. 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, проактивної позиції до майбутнього організації.

З метою ефективного пристосування організації до цих викликів менеджери або розробляють алгоритми запланованих змін 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 функції. **Функціональна складова організації** охоплює сукупність виробничих та управлінських процесів та технологій, реалізація яких відбувається через

використання функцій управління окремими елементами суб'єктного складу організаційної складової.

Організаційні зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей діяльності організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, розподілу на структурні підрозділи тощо);
- технологічних та управлінських процесів;
- зміни поведінки працівників;
- зміни операційної діяльності;
- зміни в маркетинговій та логістичній підсистемах.

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** проявляються як:

- як реакція на кризу;
- як процес реалізації нової стратегії;

– 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 перепроектування генетичної архітектури організації, яка досягається в результаті одночасної роботи, хоча і з різною швидкістю, за чотирма напрямками: рефреймінг, реструктуризація, поживлення і оновлення.

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

## **6.2 Сучасні підходи та тенденції здійснення організаційних змін**

Кожен із методичних підходів здійснення організаційних змін має специфічний концептуальний і методичний апарат.

Управління організаційними змінами є сферою менеджменту, а тому підходи до здійснення ними реалізуються 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 успішних організацій для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обгрунтовані підходи.

Однією з найпоширеніших є **планова модель процесу організаційних змін**, розроблена американським науковцем **В. 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. **На третьому етапі** відбувається деталізація і поглиблення розуміння проблем, що стоять перед організацією. Важливо активно залучати працівників організації, забезпечити високу ступінь їх участі в діагностиці і наступному прийнятті рішень; застосовувати процеси делегування. **На четвертому етапі** відшукуються нові, не застарілі рішення, і отримується підтримка працівників. 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 проводиться відповідне коригування. **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 демократичних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Перетворення організації або окремих сторін її діяльності є складним, неоднозначним і певною мірою конфліктним процесом. Сучасною тенденцією реалізації організаційних змін організації є врахування її інерції. **Інерція організації** – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуття властивості змінюватися. Інерція не є тотожною опору змінам, однак, ті ж сили, що викликають інерцію, сприяють виникненню опору.

Для успішних організаційних змін 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 змін 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 змін засвідчують їх залежність від складності організаційної побудови організації. 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.

Практика здійснення організаційних перетворень засвідчує, що збільшення часу реалізації змін збільшує витрати на їх проведення, отже здатність організації продукувати товари, роботи чи послуги знижується в процесі адаптації до зовнішніх і внутрішніх факторів. Також очевидним є

залежність успішних організаційних змін від стилю управління. Практика реалізації організаційних змін 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 є:**

- щоб щось змінити, потрібно це зрозуміти;
- неможливо змінити лише один елемент в організаційній системі;
- 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.

### **6.3 Моделі організаційних змін**

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

При реалізації організаційних змін в практиці організацій застосовується логіка моделі **Курта Левіна**, відповідно до якої організаційні зміни відбуваються в три етапи: розморожування; проведення змін; заморожування.

**На першому етапі «розморожування»** здійснюються заходи, що створюють передумови для успішного проведення змін і в той же час послаблюють 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. Часто менеджери, увага яких надто сконцентрована на майбутні зміни, ігнорують необхідність етапу «розморожування», що може зумовити суттєвий опір 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 імплементується 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 з переваги фінансових цілей організації над іншими і відповідно до неї, організація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть забезпечити власний добробут. **Теорія О** передбачає, що у міру прояву працівниками, що володіють високою креативністю, буде усе сильніше змінюватися парадигма самої організації. Організація залишається живим організмом доти, поки її працівники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи власної професійної діяльності.

**Модель "Айсберга"** 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 управляти. 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.

#### **6.4 Даунсайзинг як сучасна концепція організаційних змін**

Даунсайзинг є сучасною концепцією організаційних 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 передбачас:

- зміну стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності організації;
- зміну взаємовідносин зі стейкхолдерами в сторону 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. *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 В. Грейнера.*
5. *Охарактеризуйте вплив інерції на процес організаційних змін.*
6. *Розкрийте зміст моделі процесу організаційних змін К. Левіна.*
7. *Які існують види стратегій проведення організаційних змін залежно від рівня концентрації влади?*
8. *Які є основні елементи забезпечення успіху організаційних перетворень?*

# РОЗДІЛ 7

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

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

### 7.1 Характеристика опору змінам

Автоматичне впровадження змін в сучасних умовах діяльності організацій є скоріше винятком, ніж правилом, оскільки, як правило, по-різному оцінюються передумови та доцільні алгоритми змін з позиції її керівництва та її працівників, що зумовлює опір змінам.

**Опір змінам** – це будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення 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;
- **імітація активності** з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів;
- **клаптикове впровадження**, коли працівниками освоюються лише окремі елементи змін;
- **вічний експеримент**, коли стадія експериментальної апробації певних змін продовжується після втраченого лагу часу;
- **звітне впровадження**, яке полягає в розходженні фактичного рівня реалізації змін з декларованою звітністю;

– **паралельне впровадження**, коли нові моделі щодо змін паралельно використовуються зі старим порядком речей.

**Сила опору змінам** залежить від трьох основних обставин:

- швидкості та інтенсивності процесу реалізації змін;
- характеру та масштабів загрози втрати посади, влади та перспектив кар'єрного зростання,
- міри руйнування сформованих працівниками життєвих й професійних цінностей і норм.

## **7.2 Передумови негативного відношення до змін**

Основними **причинами опору змінам** є:

- невизначеність майбутнього, яка може бути наслідком поганої поінформованості працівників про прогнозовані позитивні результати змін;
- відчуття особистих потенційних втрат;
- переконання у негативних наслідках змін;
- нерозуміння і відсутність довіри між працівниками і керівництвом;
- неадекватні системи винагороди за нові моделі поведінки працівників.

Причини опору змінам можна розділити на декілька груп:

- **економічні причини**, які пов'язані з можливістю втрати доходу або його джерел через перспективу втрати робочого місця, скороченням робочого дня, неоплачувану інтенсифікацію професійної діяльності, позбавлення пільг і привілеїв;
- **організаційні причини**, які пов'язані з небажанням працівників змінювати існуюче організаційне забезпечення чи існуючі неформальних комунікацій в організації;
- **особистісні причини**, які пов'язані із психологічними особливостями працівників, зокрема силою їх стереотипів, інертності, страху

перед невідомим. Опір змінам окремо взятого співробітника часто ґрунтується на страху власної некомпетентності у нових умовах діяльності організації або брати на себе нові часто додаткові обов'язки;

– **соціально-політичні причини**, які зумовлені 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.

Зарубіжними науковцями сформовано **33 гіпотези причин опору змінам, зміст яких полягає у наступному:**

1. зміни є неприродним станом,
2. презумпція переваги статус-кво,
3. зміна курсу потребує значних зусиль,
4. більшості людей подобається існуючий стан речей,
5. відсутні передумови змін,
6. люди бояться невідомого,
7. зміни, можливо, є позитивними, але для інших,
8. ми невпевнені, що зможемо вирішити нові завдання,
9. залучені у зміни ми стаємо ретроgrадами,
10. ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі та ілюзорні, тому немає потреби щось змінювати,
11. ми не знаємо як здійснювати зміни і що слід змінювати,
12. люди схильні до суперництва, є агресивними, егоїстичними та не мають альстудізму, необхідного для змін,
13. ми з підозрою відосимосся до агентів змін,
14. зміни здаються привабливими, однак їх наслідки можуть бути негативними,

15. люди середніх здатностей не в силі досягнути всієї необхідності та мудрості змін,

16. відмова людей визнати свої неправоту,

17. нездатність відкласти задоволення на майбутнє,

18. нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам,

19. більшість з нас живуть за інерцією,

20. існування групового мислення,

21. ми не вчимося на досвіді та розглядаємо усі події упереджено,

22. ми праві, а ті, хто хоче, щоб ми змінилися, помиляються,

23. зміни можливо десь і слід реалізувати, однак ми особливі,

24. у всіх нас різний світогляд та несумісні цінності,

25. окремі люди можуть змінитися, однак групи – ніколи,

26. природа не терпить стрибків.

27. хто ми такі, щоб сумніватися у лідерах, які заставили нас йти сьогоднішнім шляхом?

28. більшість більш зацікавлена у збереженні статусу-кво, чим меншість – у змінах,

29. нікому не дано здійснити чітко цілеспрямовану зміну,

30. уроки історії наукові, а тому безкорисні,

31. сила звички,

32. ідеї змін здаються звинуваченням суспільству,

33. людська обмеженість.

### **7.3 Управлінські підходи до подолання опору змінам**

На думку Стюарта Хелера існує три основні причини негативного відношення працівників до змін що, як наслідок, обумовлює різні методи усунення спротиву менеджерами (табл.7.1).

**Причини негативного відношення працівників до змін та способи їх усунення**

Типи негативного відношення	Способи усунення
<p align="center"><b>Раціональний:</b></p> нерозуміння плану деталей змін невпевненість у необхідності змін недовіра в ефективність змін очікування негативних наслідків	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 align="center"><b>Особистий:</b></p> страх втрати роботи тривога щодо власного майбутнього образи на критику в процесі змін	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 align="center"><b>Емоційний:</b></p> загальна схильність до спільного активного або пасивного спротиву змінам недостатнє залучення апатія до ініціатив шок недовіра до мотивів, які викликали зміни	продемонструвати на прикладах чому старі способи більше на працюють організувати серії зустрічей, щоб повідомити деталі плани змін бути відвертим та відповісти на всі питання

Пол Стребел вважає, що основною причиною невдалих змін є різне сприйняття менеджерів і працівників 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 Пол 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 співробітників організації необхідними повноваженнями і ресурсами для виконання ними їх професійних обов'язків.

**Психологічний аспект** включає взаємні очікування і зобов'язання, базовані на довірі між менеджерами і працівниками, часто після використання спеціальних методів психологічного впливу на останніх. Свою позицію до керівництва співробітник організації 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. 7.2).

*Таблиця 7.2*

### **Методика визначення лояльності працівника до організації**

<b>Назва аспекту</b>	<b>Запитання для ідентифікації</b>
Формальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Які мої обов'язки перед організацією?</li> <li>– Хто і як буде допомагати мені виконувати роботу?</li> <li>– Хто і як буде оцінювати якість моєї роботи і яким чином я буду дізнаватися про отримані результати?</li> <li>– Скільки мені будуть платити і як мій зарібок буде залежати від результатів роботи?</li> </ul>
Психологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки трудомісткою є моя робота?</li> <li>– Яку винагороду я отримаю за свою працю?</li> <li>– Чи адекватно оцінює організація мою працю?</li> </ul>
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чи співпадають мої цінності з цінностями інших співробітників?</li> <li>– Які фактори реально визначають становище і можливості працівника в організації?</li> </ul>

Перегляд особистого договору між працівником і роботодавцем проходить 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 менше уваги можна приділити формальному аспекту особистих договорів.

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 здійснення. 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 менеджерів своїх підлеглих 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. Мінусами цього способу є потенційна втрата продуктивного часу та важкопрогнозованість результату.

4. **Переговори і угоди**, коли для компенсації можливих втрат співробітників, чий інтерес зачіпає нововведення, можуть використовуватися



матеріальні чи інші стимули. Застосовується в ситуаціях, де хтось один з працівників або група явно втрачають при реалізації змін, і де вони мають великі потенційні можливості чинити опір. Застереженням використання цього методу є потреба у використанні надмірної кількості різних видів ресурсів.

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, котрих кооптували, усвідомлять причини кооптації.

6. **Примус**, який передбачає впровадження змін в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або навпаки штрафними санкціями. Нова модель поведінки працівника визначається його страхом перед покаранням. При застосуванні цього методу можливі лише короточасні позитивні досягнення, наприклад в кризові періоди діяльності організації.

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 означення нових форм змін у внутріорганізаційних документах.

#### **7.4. Соціально-психологічний інструментарій подолання опору змінам**

В управлінні змінами менеджери дуже часто приділяють увагу лише оперативним діям, забуваючи при цьому необхідність диференціації своєї моделі поведінки залежно від ситуації в колективі. Американський вчений Д. Гоулман виокремлює шість завдань, які стоять перед менеджерами на різних етапах змін (табл. 7.3).

Залежно від ситуації в організації, менеджери повинні вміло та гнучко диференціювати вищезазначені стилі керівництва та використовувати методи управлінсько-психологічного впливу задля подолання опору змінам в колективі.

## 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	Неефективний, 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

Методи управлінсько-психологічного впливу на працівників з метою подолання опору змінам:

- **переконання** – це система словесно-предметних впливів на свідомість людини, яка забезпечує добровільне прийняття розпоряджень до виконання,
- **навіювання** – це система словесно-образних впливів на свідомість людини з метою виклику у неї відповідної реакції та стану поведінки,
- **наслідування** – це копіювання якого-небудь зразку поведінки,

- **метод взаємності** – за якого працівнику дається т.зв. аванс, що дає потребу відчувати себе бути зобов'язаною дотримуватися певної моделі поведінки,
- **метод навішування ярликів** – метод, при якому працівнику дають високу публічну оцінку, які він часто не відповідає,
- **метод зобов'язань** – укладання певної усної або письмової угоди, за якою працівник виконує певну роботу або дотримується певної моделі поведінки взамін на отримання кар'єрних чи матеріальних переваг у майбутньому,
- **маскування пропозицій** – замаскувати свої пропозиції під пропозиції та інтерес іншої сторони або спільне рішення. Часто це робиться так: подають свої пропозиції таким чином, щоб вони стали бажаними для іншої сторони. Також можна продемонструвати партнеру крайню зацікавленість в розв'язанні якогось питання, яке насправді є другорядним,
- **«погоджуйся або йди»**. Суть цієї стратегії полягає в тому, що вам необхідно поводитися так, наче ви готові на будь-які кардинальні кроки щодо працівника, якщо опонент не приймає ваші умови,
- **«хороший і поганий поліцейський»**. Ця тактика передбачає команду з двох представників, які застосовують протилежні підходи до опонента. Один з них готовий йти на зустріч і надавати переваги, кращі перспективи майбутніх змін, а інший всіляко цьому перешкоджає.
- **«унікальний шанс на 1 000 000»**. Суть даної тактики полягає у тому, що вам необхідно запевнити вашого опонента в тому, що така пропозиція буде діяти протягом лімітованого періоду часу, і ви робите її лише для нього. Саме тому йому потрібно діяти швидко аби не прогавити її,
- **«стратегія слямі»**. Не висувайте всі вимоги одночасно на початку розмови з противником змін, зробіть маленьку першу пропозицію і лише після того, як ваш опонент погодиться з нею, переходьте до іншої, більш вагомій та складній до виконання. Уявіть, як ви нарізаєте слямі слайс за слайсом – так само має бути і у цьому процесі,

• **«вимога в останню хвилину».** Коли загальна частина розмови завершена і загалом прийнято компромісне рішення, котре задовольняє усі сторони, доцільно зробити одну маленьку вимогу, яка більше нагадує маленьке прохання. Є дуже великий шанс того, що ваш опонент не відмовить вам, адже позитивне середовище вже відновлене і проходити знову цю процедуру немає сенсу та бажання.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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

# РОЗДІЛ 8

## 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**

### **8.1 Оцінка готовності організації до стратегічних змін**

Потенціал організації до планових стратегічних змін розкриває не тільки граничні обсяги товарів, робіт чи послуг при найбільш повному використанні ресурсів, але й здатність організації аналізувати ситуацію, що знаходиться в екзогенному середовищі, оцінювати ринкову кон'юнктуру. Потенціал організації до планових стратегічних змін полягає у її здатності адаптуватися до умов швидко змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовища, за рахунок моніторингу за зміною потреб стейкхолдерів.

Умовами, якими повинна володіти організація, щоб адекватно відповідати на виклики екзогенного середовища, є:

- здатність організації до макроекономічного аналізу;
- здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб і запитів реальних та латентних покупців;
- здатність до аналізу економічної ринкової кон'юнктури;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків різних видів ресурсів;
- здатність до висування та реалізації конкурентоспроможних ідей;

– здатність до формування умов незалежності зміни кон'юнктури ринків ресурсів за рахунок власної гнучкості.

Ці умови можуть бути конкретизовані стосовно до кожної конкретної організації із врахуванням її специфічних умов функціонування. Тому менеджер, котрий приймає рішення про стратегічні зміни, повинен постійно враховувати низку численних факторів. На практиці для цього використовують **набір індикаторів економічної безпеки організації**, зокрема:

– темп зміни обсягу продажів традиційних товарів, робіт і послуг, виведених організацією на ринки;

– темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну товарну стратегію конкурентів;

– темп зміни величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні організації після сплати податків та обов'язкових платежів;

– темп зміни величини позикових засобів, використовуваних організацією для забезпечення безперебійного функціонування;

– темп зміни постачань необхідних ресурсів усіх видів;

– співвідношення величини позикових засобів і активів організації.

Наведений набір індикаторів може бути змінений в залежності від специфіки виробничого сфери господарювання організації.

Голандський вчений 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. 8.1).

## Лист-опитувальник щодо готовності організації до змін

Сфери для вивчення	Так	В певній мірі	Ні
1. Вище керівництво організації підтримує зміни?			
2. Чи вважають працівники організації 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 організації 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 організації 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.



## 8.2 Сучасні інструменти реалізації стратегічних змін

На практиці часто для досягнення стратегічних цілей діяльності організації менеджери застосовують ризиковані ідеї. Під **ризикованими ідеями** британський вчений Стефорт Бір розуміє ті нововведення, які не вкладаються в межі загальноприйнятої поведінки і викликають здивування або неприйняття окремими елементами 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. Також суттєвою 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. Допмагаючи 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 вмій 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.

**Бенчмаркінг** є систематичним процесом виявлення кращих на ринку організацій й оцінки їх товарів, робіт або послуг й методик діяльності задля використання їх досвіду. В основі бенчмаркінгу лежить концепція

безперервного вдосконалення діяльності організації. Основне призначення бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити активізуючі та стримуючі фактори їх діяльності.

Існує конкурентний і функціональний бенчмаркінг. **Конкурентний бенчмаркінг** розглядає товари, роботи, 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.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід діяльності аналогічних підприємств, але і визначати типові помилки реалізації змін для впровадження стратегії. На думку американського вченого Роберта Каплана існує **чотири види типових помилок**:

1. бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражено у практичних індикаторах;
2. стратегія, не узгоджена з індивідуальними цілями працівників та функціональними 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.

### **8.3 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 спроможна не тільки повноцінно адаптуватися до ринкових умов,

але також розвивати внутрішні методи діяльності так, щоб перевершувати показники діяльності аналогічних організацій. Таку організацію характеризують високоєфективні управлінські підходи й успішний безперервний розвиток. У цьому випадку найбільш доцільною для впровадження змін є **випереджальна стратегія розвитку**, заснована на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану організації з метою виявлення нових 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 товари, роботи або послуги.

**2. Стійкий стан організації.** У такому стані організація здатна витримувати тиск зовнішніх умов на її діяльність, тому для збереження її позицій вона повинна застосовувати **стратегію розвитку**, яка передбачає, превентивні та реактивні відповіді на реальні або потенційні зміни через розширення або скорочення спектру власних товарів, робіт чи послуг.

**3. Вразливий стан організації.** У такому стані організація відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної діяльності. Продукція, яку виробляє організація, за своїми якісними характеристиками відповідає вимогам ринку, але її продукування пов'язане із використанням надмірної кількості ресурсів, не дотриманням соціальної та екологічної відповідальності, що призводить до падіння загальної ефективності діяльності. При цьому, здатність організації реагувати на зміни екзогенного та ендегенного середовищ та проактивно реалізувати зміни є відносно слабкою. За таких умов організація може понести чималі збитки. Як правило, такі організації основні зусилля витрачають на внутрішні проблеми, а не на адаптування до ринкової кон'юнктури. У цьому випадку для організації доцільною до застосування є **стратегія оптимізації**, яка спрямовується на підвищення економічної, екологічної та соціальної ефективності та включає аналіз поточної діяльності задля вироблення коригувальних дій. Принциповою відмінністю даної стратегії від стратегії

розвитку є націленість впливу на індикатори, які впливають на витрати, а не на індикатори, пов'язані з доходами організації.

**4. Ситуація руху по інерції.** Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням в організації симптоматики у фінансовій, логічній чи організаційній підсистемах. 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 не на вдосконалення існуючого стану 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 зазвичай супроводжується внутрішнім хаосом у різних функціональних сферах діяльності. У цьому випадку доцільно застосовувати **стратегію скорочення або розпродажу**. **Стратегія скорочення** проявляється в обмеженні номенклатури товарів, робіт чи послуг лише тими, що підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі напрямки діяльності організації відповідають вимогам ринку, а тому створюють можливості розширення її присутності 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 в останні роки усі бує винятку організації поставлені перед необхідністю радикальних змін стратегії, структури та процесів управління, щоб пристосуватися до нових економічних та соціальних вимог.

#### **8.4 Методи успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу**

За спостереженням американського вченого 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 (локдаун, криза ресурсів, 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, нових ринків, 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:

$$\text{Успіх трансформації бізнесу} = \mathbf{P + N + C + M + I + F}$$

- P – розробка точки зору майбутнього, що дозволяє створити стратегічний фортсайт 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.

В аспекті видозміни бізнесу вектором змін багато сучасних організацій 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 5S:

1. Sort – сортуємо;
2. SetInOrder – 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 резервів та можливостей для заощадження коштів,
2. виявлення проблемних ділянок та симптомів проблемних ситуацій,
3. підвищення якості товарів, робіт і послуг,
4. підвищення мотивації працівників,
5. підвищення присутності та оптимізація частки 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 обладнання, що видаються для користування. Також елементом змін є суворе дотримання спільних стандартів поведінки усіма працівниками, що може проявлятися у наступних гаслах діяльності організації:

- любити організацію і гордитися, що є її частиною;
- діяти згідно процедур й інструкцій та постійно покращувати власні професійні навички. 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 менеджерів організації;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

### **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 9

## УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СПОСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

*Даремно говорити: "Ми робимо усе, що можемо".*

*Треба зробити те, що необхідно!*

*Уїнстон Черчіль*

### 9.1 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 діяльності організації. **Управлінське консультування (консалтинг)** – це діяльність професійних консультантів щодо надання економічним суб'єктам ділових послуг консультативного типу, що забезпечує підвищення ефективності й конкурентоспроможності організації на підставі впровадження змін в її діяльність.

Використання організаціями консультаційних послуг сприяє, по-перше, досягненню ними певного рівня адаптивної та аллокаційної ефективності. **Адаптивна ефективність** – це здатність організації оптимально функціонувати в системі правил і норм ринку на базі засвоєння і використання знань, інформації, інновацій, досвіду та ін. Користуючись фаховими порадами консультантів організації мають можливість ефективно адаптуватися до інституційного середовища діяльності, що постійно змінюється. По-друге,

консалтингові послуги сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів діяльності організації, тобто її **аллокаційної ефективності**.

**Система функцій управлінського консультування** включає накопичувальну і трансмісійну функції. 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 передачі суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань і інформації, головним каналом якого є ринок консалтингових послуг.

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 IT-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.

## **9.2 Консультаційна послуга як продукт управлінського консультування**

**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.

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 персоналізованих послуг.

**Незбереженість** послуги пов’язана із неможливістю зберігати з метою подальшої реалізації, що пов’язано з тим, що виробництво і споживання консультаційної часто здійснюються одночасно.

Принциповою особливістю консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консультаційні послуги, виконані двома

консалтинговими організаціями, можуть відрізнятися 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 певний проміжок часу.

### 9.3 Напрямки надання консультаційних послуг

Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації та зумовлюють необхідність реалізації певних змін. До сфери управлінського консультування належать різні сфери діяльності, що охоплюють технології здійснення управлінського процесу, організаційних структур, функцій та методів управління (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

#### Сфери та проблематика консультування організацій

<b>Економічне консультування</b>
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 організації
<b>Технічне консультування</b>
Технічне оснащення та переоснащення виробництва
<b>Технологічне консультування</b>
Оптимізація технологічних процесів
Екологічне консультування
<b>Юридичне консультування</b>
Консультування з питань загального законодавства
Консультування у сфері взаємовідносин з органами державної влади і управління
Консультування у сфері господарських відносин з іншими суб'єктами
<b>Управлінське консультування</b>
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

### **Сферами надання консультаційних послуг є:**

– 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 ресурсами, їх перетворення на готові продукти і постачання цих продуктів кінцевому споживачеві (аналіз виробництва, 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 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-показчика 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 запрошуюють для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням організації та перспективами її діяльності. **Приклади консалтингових продуктів:** нова редакція установчих документів, рекомендації щодо реорганізації 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. Їх основна задача – оптимізувати управління організацією. **Приклади консалтингових продуктів:** оптимізація системи адміністрування (управління) в організації.

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 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:** скорочення штатів; пошук кадрів; добір кадрів; здоров'я і безпека; програми заохочення; 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, тренінгові 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; дослідження ринку; стратегія маркетингу; розробка нової продукції; ціноутворення; соціально-економічні дослідження і прогнозування. **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; 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:** інформаційно-пошукові системи; адміністративні інформаційні системи; проектування і розробка систем; вибір і установка систем. Консультанти по інформаційних технологіях займаються розробкою рекомендацій із упровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у бухгалтерському обліку й інших кількісних методів оцінки діяльності підприємства. **Приклади консалтингових продуктів:** розробка чи підбір, встановлення автоматизованих систем управління (програмних продуктів та відповідного технічного забезпечення), навчання персоналу тощо.

**8. Спеціалізовані послуги:** навчальне консультування; інженерний консалтинг; екологічний консалтинг; інформаційний консалтинг; юридичний консалтинг; консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню; 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-сторінки організації), результати екологічного аудиту тощо.

#### **9.4 Коучинг та бізнес тренінги як новітні напрямки надання консультаційної допомоги**

Практика показує, що умовою успіху організації є зацікавлена участь в процесах перетворення усіма співробітниками. Часто використовуваним методом навчання працівників, який використовується в практиці управлінського консультування провідних країн світу, є коучинг та бізнес-тренінги.

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 тренінгу як методу, що допомагає змінам в організації, 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.

У цьому напрямку дієвим методом є наставництво або менторство. Суть полягає в взаємлдії більш досвідченого працівника поряд з учнем. 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 порозпорядженню зверху.

Якщо працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє професійне та кар’єрне зростання й 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 фахового потенціалу 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 рекомендації.

При цьому, на відміну від консультування (разового консалтингу), коучінг є безперервним процесом розвитку та вдосконалення особистості. 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 організації. 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 організації 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 / BusinessCoaching).** 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 / NicheCoaching).** 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 / LifeCoaching).** 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.

## 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. Наведіть приклади, в яких випадках доцільно проводити тренінги для працівників, а в яких коучингові сесії.*
- 5. Охарактеризуйте коучинг як інструмент індивідуальних та колективних змін в організації.*

# ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

## **1. Організаційні зміни:**

- А. Певний етап розвитку організації
- Б. План розвитку, організації на перспективу
- В. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації
- Г. Є необхідною передумовою розвитку будь-якої організації

## **2. Управління організаційними змінами:**

- А. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку
- Б. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки
- В. Є прерогативою топ-менеджменту
- Г. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану

## **3. Концепція аналізу "силового поля" в управлінні змінами це:**

- А. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, щопідштовхують і сприяють змінам
- Б. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що стримують зміни
- В. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки стримують їх
- Г. Основний набір інструментів управління змінами

## **4. Метод подолання опору змінам "явного і не явного примусу" як правило використовується:**

- А. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими
- Б. Коли необхідно швидко здійснити зміни
- В. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою
- Г. Для активізації командної роботи

## **5. Що потрібно зробити, щоб колектив добровільно підтримав зміни?**

- А. Залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін
- Б. Пояснити людям важливість запровадження змін
- В. Застосовувати методи стимулювання та примусу
- Г. застосувати інструменти маніпуляції



**6.Опір змінам це:**

- А.Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації
- Б.Природна реакція людей на зміни
- В.Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін
- Г. Відповідальність працівників за майбутній розвиток організації

**7."Директивна стратегія" – це вид стратегії здійснення змін в основі якого є:**

- А.Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів
- Б.Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах
- В. Нав'язування змін з боку керівника, слабе залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану
- Г. Імперативний метод управління

**8.Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?**

- А.Повноваження ініціатора змін
- Б.Сила та вид очікуемого опору
- В.Необхідний час для здійснення змін
- Г. Фактори ризику

**9.Моніторинг процесу змін – це:**

- А.Форма організації управління запланованим бюджетом
- Б.Механізм спостереження за результатом змін
- В.Форма контролю за персоналом
- Г. Дослідження розвитку організаційних підсистем

**10.Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:**

- А.Розподілу функцій та ролей між членами команди
- Б.Управління функціональними обов'язками членів команди
- В. особистої мотивації членів команди
- Г.Управління кількісним складом команди

**11.Небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:**

- А.Економічних причин опору змінам
- Б.Технічних причин опору змінам
- В.Внутрішньополітичних причин опору змінам
- Г.Культурних причин опору змінам

## **12. Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:**

- А. Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив
- Б. Забезпечити ефективне виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами
- В. Скоординувати цілі, внутрішній потенціал організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку
- Г. Реалізувати план розвитку організації

## **13. Мотивація персоналу – це:**

- А. Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення цілей організації;
- Б. Процес стимулів працівників до діяльності, направленої на досягнення цілей організації
- В. Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок
- Г. Реалізація демократичного стилю управління персоналом

## **14. Управління проектами змін – це:**

- А. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту
- Б. Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення
- В. Управління змінами для досягнення мети проекту
- Г. Діяльність, що спрямована на практичне втілення проекту

## **15. Стратегія змін – це**

- А. Моніторинг дієвості реалізації змін
- Б. План заходів щодо поліпшення діяльності організації
- В. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін
- Г. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту

## **16. Команда – це**

- А. Творчий колектив однодумців
- Б. Неформальна група в організації
- В. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями, які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою
- Г. Усі працівники організації

**17. Які існують основні форми передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління організації?**

- А. Історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва
- Б. Стиль керівництва та ритуали
- В. Ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо
- Г. Стиль керівництва та традиції

**18. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:**

- А. Розробці концепції змін
- Б. Формуванню команди
- В. Менеджменті процесу змін
- Г. Контролю процесу змін

**19. Завдання реалізації функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:**

- А. Визначення якості виконаної роботи
- Б. Порівнянні досягнутих та намічених результатів
- В. Координації зусиль учасників процесу змін
- Г. Організації діяльності структурних одиниць організації для реалізації змін

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

- А. Перетворення організації між двома моментами часу;
- Б. Освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.
- В. Послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
- Г. Емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якогонебудь організаційного елемента протягом певного часу.

**21. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?**

- А. Для визначення зовнішніх змін
- Б. Для визначення внутрішніх змін
- В. Для визначення програм реорганізації і перебудови
- Г. всі відповіді вірні

**22. Успіх реалізації запланованих змін більш за все залежить від:**

- А. Керівника організації
- Б. Команди організації
- В. Організаційної структури
- Г. Реалізації функцій контролю керівництвом організації

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

- А. Процесний і системний
- Б. Процесно-системний
- В. Системно-процесний
- Г. Всі відповіді вірні

**24. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:**

- А. Неадетивність, емерджентність, синергічність
- Б. Цілісність, узагальненість, централізованість
- В. Адаптивність, сумісність підсистем і елементів в системі, еквіфінальність
- Г. Всі відповіді вірні

**25. Синергічність управлінських систем:**

- А. Рівень співпадання цільових функцій систем і її підсистем, наприклад на мікрорівні дозволяє оцінити вклад діяльності служб і підрозділів в реалізацію цілей організації
- Б. Характеристика односпрямованості і синхронності дій підсистем і елементів системи
- В. Велика система не є сукупністю підсистем, які в неї входять (характеризує нову якість з інтеграції в цілісність елементів системи або підсистем)
- Г. Оцінку існування системи як організаційно і функціонально цілісного об'єднання і роль кожного його елемента

**26. Адаптивність управлінських систем:**

- А. Властивість системи, яка характеризує відносну ізоляваність та автономність її підсистем
- Б. Характеристику системи і її елементів, щодо пристосування до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збереження ефективності і стабільності її функціонування
- В. Внутрішню схильність системи до досягнення деякого граничного стану, який не залежить від зовнішнього середовища
- Г. Ступінь централізації управління елементами системи і її підсистем

**27. До принципів цілі належать такі принципи:**

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок
- Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання

**28. Цілеспрямованість організації – це**

- А. Перервність, виокремленість складових організації
- Б. Неперервна, постійна дія, що триває
- В. Періодичне повторення певної послідовності
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану

**29. Перманентність організації – це**

- А. Неперервна, постійна дія, що триває
- Б. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану
- В. Перервність, виокремленість складових організації
- Г. Періодичне повторення певної послідовності

**30. Гнучкість організації – це**

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- Б. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

**31. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін:**

- А. Аналіз і управління діяльністю організації з врахуванням різномайття умов і факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації
- Б. Дослідження функцій процесу управління як послідовно пов'язаних між собою дій
- В. Розгляд будь-якого керованого або процес-самокерованого явища з однієї сторони, як сукупність послідовних дій, з іншої – як систему підсистем цих дій
- Г. Виділення сукупності функцій, які необхідно виконати для підвищення результативності діяльності організації

**32. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:**

- А. Аутсоринг
- Б. Аутстафінг
- В. Передача всіх функцій стороннім організаціям
- Г. Вірні відповіді «а» і «б».

**33. До об'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій належать:**

- А. Неприятливі умови праці
- Б. Обмеження ресурсів
- В. Всі відповіді правильні
- Г. Недостатність рівня професіоналізму

**34. Зміни в організації**

- А. Є небажаними
- Б. Є неможливими
- В. Є необхідними для забезпечення її розвитку
- Г. Властиві лише окремим організаціям

**35. Реактивні зміни в організації спрямовані на**

- А. Попередження можливих проблем
- Б. Усунення виявлених відхилень
- В. Виявлення реакції організації на зміну зовнішнього середовища
- Г. Формування сприятливого інвестиційного клімату в організації

**36. Проактивні зміни в організації носять**

- А. Попереджувальний характер
- Б. Корегуючий характер
- В. Стратегічний характер
- Г. Ситуаційний характер

**37. Причини змін в організації можуть мати**

- А. Виключно зовнішній характер
- Б. Управлінський характер
- В. Виключно внутрішній характер
- Г. Як зовнішній, так і внутрішній характер

**38. Зміни в організації можуть відбуватися на рівні**

- А. Виключно організації в цілому
- Б. Лише окремого підрозділу
- В. Індивідуума, групи, організації в цілому
- Г. Інформаційних технологій

**39. Управління змінами в організації**

- А. Є необхідним для забезпечення стабільного розвитку організації
- Б. Потребує залучення зовнішніх консультантів
- В. Використовується лише у великих організаціях
- Г. Без викликів зовнішнього середовища застосовувати недоцільно

**40. До основних причин опору змінам в організації відносять**

- А. Економічні, фінансові, особистісні
- Б. Бажання керувати, лідерство, непрофесіоналізм кадрів
- В. Невірне розуміння ситуації, особисту зацікавленість, різну оцінку ситуації, низьку терпимість до змін
- Г. Динаміку розвитку, прагнення організації до стабільності, мінливість зовнішнього середовища

**41. Найбільш сприятливим часом для подолання опору змінам в організації є**

- А. Період кульмінації зміни
- Б. Прогнозний період розвитку
- В. Період після зміни
- Г. Період до їх виникнення

**41. Маніпулювання як метод опору змінам в організації передбачає**

- А. Відкрите обговорення ідеї змін
- Б. Вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у визначеному порядку
- В. Примус до зміни шляхом прихованої чи відкритої погрози
- Г. Одержання згоди тих, хто чинить опір, в процесі переговорів

**42. Стратегія змін в організації – це**

- А. Форма вибору напрямку зовнішньої зміни організації
- Б. Підхід до здійснення змін, обраний у залежності від конкретних обставин
- В. Механізм реалізації маркетингової стратегії організації
- Г. Полігон інноваційних змін в організації

**43. Директивна стратегія змін передбачає**

- А. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод
- Б. Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь в процесі змін
- В. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін
- Г. Прийняття відповідної директиви вищим органом судової влади

**44. Аналітична стратегія змін передбачає**

- А. Аналіз зовнішнього середовища організації
- Б. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін
- В. Формування аналітичного блоку програми змін в організації
- Г. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод

**45. На вибір стратегії змін в організації мають вплив такі чинники**

- А. Економічна політика держави, інноваційний клімат в організації, опір змінам
- Б. Масштаб організації, технології управління, загальна стратегія організації
- В. Темп здійснення змін, ступінь та вид очікуваного опору, широта повноважень ініціатора змін, обсяг необхідної інформації, ризик
- Г. Фінансові ресурси, належність керівництва організації до політичних партій, залучення послуг зовнішніх експертів

**46. Модель процесу управління організаційними змінами за К.Левіном включає такі етапи**

- А. Планування, організації, контролю
- Б. Прогнозний, плановий, програмний
- В. Розморожування, зміни, заморожування
- Г. Діловий, асоціативний, громадський

**47. Сучасний підхід до управління змінами в організації називають**

- А. Організаційним розвитком
- Б. Динамічним
- В. Прогресивним орієнтиром
- Г. Формою забезпечення стабільності розвитку організації



**48. Аутсоринг – це:**

- А. Виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу
- Б. Виведення співробітників із штату організації-замовника в штат організації-підрядника
- В. Передача всіх функцій управління стороннім організаціям
- Г. Всі відповіді невірні

**49. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності з задачами і цілями на перспективу:**

- А. Теорія формування життєздатної структури
- Б. Теорія природнього відбору
- В. Теорія операційних витрат
- Г. Теорія випадкових трансформацій

**50. Ефективне управління змінами в організації базується**

- А. На інтуїції
- Б. На застосуванні економіко-математичних методів
- В. На виборчих технологіях
- Г. На використанні сучасних технологій менеджменту організації

**51. Результат змін в організації**

- А. Містить елемент ризику
- Б. Залежить від стратегії розвитку країни
- В. Завжди визначений та позитивний
- Г. Завжди невизначений та негативний

**52. Ресурсний аналіз організації – це**

- А. Аналіз інформації про всі види наявних ресурсів організації, їх рух та ефективність використання
- Б. Аналіз зовнішніх можливостей розвитку організації
- В. Оцінка ресурсів організації з позиції їх форми
- Г. Діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про процеси і явища, що відбуваються в організації

### **53. Стратегія розвитку організації – це**

- А. Сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку організації
- Б. Статут організації, затверджений керівництвом
- В. Система показників розвитку організаційної системи в довгостроковому періоді
- Г. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних результатів її розвитку у віддаленій перспективі

### **54. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб в великій мірі відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, задачі і технології були пристосовані до нього. Залежать від цілей і задач етапів життєвого циклу організації?**

- А. Теорія формування життєздатної структури;
- Б. Теорія природнього відбору;
- В. Теорія операційних витрат;
- Г. Теорія стейкхолдерів

### **55. Основні складові організаційної досконалості за Д.Харрінгтоном:**

- А. Процеси, ресурси, проекти;
- Б. Процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- В. Процеси, проекти, знання, ресурси;
- Г. Всі відповіді не вірні.

### **56. Бізнес-процес – це:**

- А. Система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача
- Б. Унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику
- В. Цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем
- Г. Досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену

### **57.Управління змінами– це:**

А.Система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;

Б.Унікальна діяльність, яка має початок і кінець, напружений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустомого рівня ризику;

В.Цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

Г.Досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

### **58.Навчання дає можливість працівникам:**

А.Змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін

Б.Вибрати підходящі інструменти и умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації

В.Змінити сформовані навички

Г. Всі відповіді вірні

### **59.Біхевіористичний підхід до змін передбачає:**

А.Визнання першочергової розумої схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації

Б.Розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації

В.Використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії влвствивостей психіки людини в процесі управління змінами

Г.Вірні відповіді «а» і «в»

### **60.Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:**

А.прийняттям

Б.Установкою

В.Мотивацією

Г.Комунікацією

**61.Сприйняття особою спонукання до дій – це:**

- А.Мотив
- Б.Потреба
- В.Мотивація
- Г.Сприйняття

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

- А.Формування загального бачення
- Б.Індивідуальна майстерність, інтелектуальні моделі
- В.Навчання команди, системне мишлення
- Г.Всі вірні відповіді

**63.Визначте особливості, що притаманні лідерам змін:**

- А.Спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків
- Б.Вміння впливати на працівників
- В.Талант і спроможність до змін стилю лідерства
- Г.Всі відповіді вірні

**64.Керівництво – це:**

- А.Право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання
- Б.Право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи
- В.Повноваження використовувати матеріальні ресурси
- Г.Повноваження вживати контролюючих заходів

**65.Влада – це:**

- А.Спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі
- Б.Спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку направлено рішення
- В.Спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення
- Г.Статус людини в організації

**66. Який тип влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:**

- А. Примус
- Б. Винагорода
- В. Еталонна
- Г. Експертна

**67. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:**

- А. Його компетентністю
- Б. Засобами і методами діяльності, які він може застосовувати
- В. Індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами
- Г. Всі відповіді вірні

**68. До психологічної групи лідерських якостей менеджера відносяться:**

- А. Об'єктивність
- Б. Прагнення до постійного вдосконалення
- В. Здатність керувати емоціями
- Г. Панорамність мислення

**69. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:**

- А. Експлуататорсько-авторитарний
- Б. Добробажано-авторитарний
- В. Демократичний
- Г. Ліберальний

**70. На думку Л.Грейнера внутрішньоорганізаційні зміни повинні усунути:**

- А. Кризу контролю
- Б. Кризу автономії
- В. Кризу синергії
- Г. Кризу бюрократизму

**71. Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:**

- А. Переговорів
- Б. Директивна
- В. Досягнення загальних цілей
- Г. Проб та помилок

**72. Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:**

- А. Переговорів
- Б. Директивна
- В. Досягнення загальних цілей
- Г. Проб та помилок

**73. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:**

- А. Їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект
- Б. Їх упромаджують через деякий час
- В. Здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам
- Г. Проводять роз'яснювальні заходи

**74. При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі використовується така група методів подолання опору змінам:**

- А. Допомога і підтримка
- Б. Інформованість та спілкування
- В. Переговори та погодження
- Г. Маніпуляції та кооптації

**75. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:**

- А. Їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект
- Б. Їх упромаджують через деякий час
- В. Здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам
- Г. Проводять роз'яснювальні заходи

**76. Реструктуризація – це:**

- А. Зміна структури системи
- Б. Зміна організаційної структури
- В. Зміна структури бізнес-процесів
- Г. Всі відповіді не вірні

**77. При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті симптоми організаційного забезпечення діяльності:**

- А. Нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією)
- Б. Замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому
- В. Несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії
- Г. Всі відповіді вірні

**78. Бенчмаркінговий процес – це:**

- А. Систематичний метод вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції
- Б. Концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу
- В. Концентрація уваги групи на певному процесі для визначення способів, що можуть її удосконалити
- Г. Створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів

**79. Під поняттям диверсифікація розуміється:**

- А. Досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару чи послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами
- Б. Здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості наявності його особливих характеристик, методів збуту, довготривалого обслуговування
- В. Концентрація діяльності підприємства відносно невеликої цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності
- Г. Поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності тощо)

**80. Щоб здійснювати зміни в організації, необхідно мати:**

- А. Владу
- Б. Фінансові ресурси
- В. Матеріальні ресурси
- Г. Авторитет

**81.Залучення працівників до змін здійснюється шляхом:**

- А.Видання наказів про заохочення персоналу
- Б.Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети
- В.Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань
- Г.Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків

**82.Організаційна зміна передбачає:**

- А.Зміну організаційної структури і технології
- Б.Зміну технології, повноважень, правил і стратегії
- В.Зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо
- Г.Зміну кадрів і стратегії

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

- А.Менеджерів всіх підрозділів
- Б.Всіх працівників
- В.Менеджерів середньої ланки управління
- Г.Керівників та окремих фахівців

**84.У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам через такі причини:**

- А.Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків
- Б.Невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків
- В.Очікування негативних наслідків для організації
- Г.Відчуття можливих власних втрат

**85. Згідно т. зв. голубого напрямку проведення змін вважається, що:**

- А. Найважливішу роль у визначенні стану організації відіграють інтереси, конфлікти і влада
- Б. При умові попередньо чіткого визначення дій і бажаних результатів в процесі управління змінами у майбутньому менеджеру залишиться лише моніторити процес реалізації визначених планів
- В. Люди змінюються, когда вони навчаються
- Г. Зміни є вічним двигуном, джерелом енергії якого є енергія працівників



**86. Раціональний підхід до змін, що базується на тому, що:**

- А. Працівники схильні переслідувати власні цілі, а тому завдання менеджера полягає у тому, щоб поєднати інтереси працівника з перспективами розвитку організації
- Б. Працівники схильні дотримуватися етичних норм і цінностей, тому проектуючи та впроваджуючи зміни менеджери повинні враховувати можливу нову інтерпретацію працівників до змінених норм їх поведінки та за можливості це організаційно регламентувати у внутрішній документах
- В. Більшість працівників роблять те, що їм говорить керівництво або до чого їх можна спонукати, застосовуючи управлінські дії, а тому зміни повинні ґрунтуватись на імперативних методах управління
- Г. Об'єктивною властивістю більшості працівників адаптуватися до нових організаційних обставин

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

- А. Робота розподіляється між співробітниками із наперед визначеними ролями
- Б. Коаліції всередині колективу мають більшу вагу ніж робочі команди
- В. Зміни зумовлюються не внутрішніми імпульсами організації, а лише як відповідь на зміни у її зовнішньому середовищі
- Г. Організації першочергово мають властивість до самовідновлення

**88. Базовими самопосилюючими процесами, що забезпечують стійкість змін є:**

- А. Працівники повинні усвідомити необхідність змін
- Б. Створення мережі підтримки
- В. Зміни можуть виникати у будь-яких процесах, а тому їх не можна спрогнозувати, а лише виявити після їх виникнення
- Г. Для змін необхідно шукати прибічників

**89. Симптомами початкового етапу реалізації змін є наступні:**

- А. В нас немає часу на зміни
- Б. Ми займаємося винаходом велосипеда
- В. Все це не працює
- Г. Куди ми йдемо

**90. Який етап не є складовою шестиступінного циклу змін за Дж. Прохазкою, Дж. Норкроссом:**

- А. Підтримка дій
- Б. Відторгнення та початок усвідомлення
- В. Створення коаліцій
- Г. Рецесія і початок нового циклу

**91. Об'єкти управління змінами – це:**

- А. Працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією
- Б. Коло діяльності, яке інтегрується до загальної системи управління
- В. Узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами
- Г. Окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін

**92. Складовими елементами моделі "7S Мак-Кінзі" не є:**

- А. Структура
- Б. Цінності
- В. Системи
- Г. Показники результативності діяльності

**93. Суть стандартних проблем в діяльності організацій:**

- А. Їх розв'язання вимагає чіткого дотримання визначених алгоритмів дій
- Б. У ході їх вирішення сформулювати самостійно правила їх вирішення
- В. Вони зважуються на базі безлічі визначених першочергово заданих правил
- Г. Вони характерні для щоденної діяльності організацій

**94. Передумовою організаційних змін за моделлю Грейнера є:**

- А. Контролювання результатів організаційних змін
- Б. Залучення всіх працівників до процесу змін
- В. Планування організаційних змін
- Г. Мотивування учасників організаційних змін.

**95.Інерція організації – це:**

- А. Опір змінам в організації з боку її працівників
- Б. Її поступальний розвиток
- В. Наслідок кон'юнктурних коливань на ринку
- Г. Сукупність зовнішніх і внутрішніх характеристик організації, що заважають її адаптивності

**96.Етапами реалізації моделі Курта Левіна є:**

- А. Розморожування, проведення зміни та заморожування
- Б. Залучення працівників та узгодження змін
- В. Створення команди змін та залучення зовнішньої допомоги
- Г. Комплексне управління змінами та винагородження нових моделей поведінки працівників

**97. Симптом настання проблемної ситуації в організації є:**

- А. Зовнішнім проявом її настання
- Б. Певна подія, що зумовлює необхідність змін
- В. Явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, існування яких зумовлює необхідність змін
- Г. Зміни інституційного середовища діяльності організації

**98. Логіка використання моделі Д. Хайят полягає у:**

- А. В необхідності визначення ступеня задоволеності працівника поточним станом організації
- Б. Зміни повинні реалізуватися одночасно за двома напрямками – бізнес і працівники
- В. Менеджер чітко визначає наслідки, які чекають виконавця змін
- Г. Ідентифікація власних потреб, переконань і на цій основі приймаються рішення про зміни та їх реалізація, а не на основі врахування прогнозованих наслідків

**99. Модель "Айсберга" відображає:**

- А. Саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації
- Б. організація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть забезпечити власний добробут
- В. Зміни реалізуються тільки у випадку прийняття кожним із учасників рішення про доцільність реалізації змін
- Г. невеликі за масштабами діяльності організації мають більшу ймовірність легко ввійти в стан реорганізації, однак більшу ймовірність внаслідок цього зазнати банкрутства

**100. Сила опору змінам не залежить від:**

- А. Швидкості та інтенсивності процесу реалізації змін;
- Б. Стилю керівництва в організації
- В. Міри руйнування сформованих працівниками життєвих й професійних цінностей і норм
- Г. Характеру та масштабів загрози втрати посади, влади та перспектив кар'єрного зростання

# ПРАКТИКУМ

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 1

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
збої комунікаційних процесів		
	несистемний характер розвитку організації	
	наявність надлишкового персоналу	
		конфлікти між засновниками
	зростання цін на сировину	
збільшення браку продукції		

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 2

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
зменшення обігових засобів		
	посилення конкуренції в галузі	
		прорахунки в кредитній політиці
збільшення витрат обороту		
		зростання інфляції
		Технологічна неможливість заміни ресурсів

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 3

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
		невиконання зобов'язань перед споживачами
зменшення замовлень продукції		
невиконання планів по асортименту продукції		

	недостатня мотивація працівників	
	відсутність регламентів у роботі	
		Зменшення зони стратегічних ресурсів

#### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 4

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
		низький рівень кваліфікації персоналу
	дефіцит у фінансуванні	
		науково-технічний провив в галузі
зменшення швидкості обороту капіталу		
зниження прибутковості навіть за умови збільшення обсягів реалізації;		
	зміна асортиментної політики	

#### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 5

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
наявність неліквідних запасів		
		відсутність картотеки альтернативних постачальників
		бартеризація розрахунків
	скорочення частки грошової маси в обігових коштах	
	негативна реакція суспільства на рекламу	
збільшення кількості реклаमाцій		

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 6

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
затримки у виплаті зарплати		
зростання накладних витрат		
	суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників	
	недооцінювання результатів діяльності працівника	
		неправильне делегування повноважень
		помилки у визначенні пріоритетів розвитку організації

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 7

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації:

<i>Симптом</i>	<i>Фактор</i>	<i>Причина</i>
	порушення етики відносин в організації	
		зниження купівельної спроможності цільової групи споживачів
зниження рівня рентабельності		
невиконання планів по асортименту продукції		
		невдала локація (розташування) організації
зменшення розміру середнього чеку		

## СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 8

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, яка планує розширити асортимент продукції.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 9**

Підприємству необхідно підвищити техніко-економічні показники за рахунок підвищення якості продукції. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви можете запропонувати?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 10**

Враховуючи тенденції розвитку туристичної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для туристичного агентства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 11**

Визначте 5 потенційних проблем впровадження інформаційної системи супроводу діяльності для торгово-експедиційної фірми.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 12**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо виходу на нові ринки збуту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 13**

У структурному підрозділі організації, де Ви працюєте топ-менеджером, з'явився неформальний лідер, професійні погляди якого не завжди збігаються з Вашою позицією як керівника даного структурного підрозділу. Опишіть цикл доцільних до реалізації змін згідно моделі Курта Левіна.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 14**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції. Запропонуйте самопосилюючі процеси для реалізації цих змін за П. Сенге. Які ірраціональні помилки Ви можете допустити при реалізації цих змін? Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади необхідно застосувати для їх ефективної реалізації?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 15**

Керівництвом організації прийнято рішення про горизонтальну диверсифікацію діяльності. Запропонуйте самопосилюючий процес для реалізації даних змін за П.Сенге. Який це вид змін за їх типологією? Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади необхідно застосувати для їх ефективної реалізації?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 16**

Вам, як менеджеру організації, необхідно опанувати новий вид діяльності, наприклад підготовку соціальної звітності підприємства, опишіть власний стиль освоєння цієї діяльності згідно 4-етапного циклу Д. Колба.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 17**

Вам, як менеджеру організації, необхідно опанувати новий вид діяльності, наприклад проведення співбесіди з потенційними працівниками організації, опишіть власний стиль опанування цієї діяльності згідно 4-етапного циклу Д. Колба.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 18**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни стандартів і технічних умов виробництва продукції. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.



### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 19**

Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової технології виробництва продукції. Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 20**

Ви – менеджер організації, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування якої зумовлює необхідність проведення реструктуризації. Запропонуйте алгоритм проведення цих змін, використовуючи модель К. Левіна.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 21**

Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 22**

Транспортно-експедиційному підприємству необхідно знизити власні логістичні витрати. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви запропонуєте?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 23**

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, яка планує перейти на безпаперовий документообіг.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 24**

Підприємству необхідно підвищити техніко-економічні показники за рахунок закупівлі нового обладнання. Які ризиковані ідеї за С. Біром Ви можете запропонувати?

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 25**

Враховуючи тенденції розвитку сільськогосподарської галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для переробного підприємства, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 26**

Враховуючи тенденції розвитку молочної галузі запропонуйте бренд-орієнтовану трансформацію бізнесу для молокозаводу, використовуючи стратегічний форсайт та формулу трансформації бізнесу І. Муті.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 27**

Керівництвом організації прийнято рішення щодо розширення асортименту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації даних змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 28**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо ініційованої Вами та вищим керівництвом зміни умов внутрішнього трудового розпорядку. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

## **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 29**

Ви – менеджер підприємства, працівники якого чинять опір щодо зміни організаційної структури, при цьому внаслідок реорганізації звільнення працівників не передбачається. Опишіть свої дії як менеджера, використовуючи позитивний підхід до змін Д. Куперідера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 30**

Ви – менеджер підприємства. Вами прийнято рішення щодо запровадження нової форми документообігу. Який це вид змін за їх типологією? Який стиль керівництва за Д. Гоулманом при управлінні цими змінами Ви оберете та її методи подолання можливого опору будете застосовувати?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 31**

Ви – менеджер організації, яка стоїть перед необхідністю скорочення близько 20% своїх працівників. Опишіть свої дії як менеджера в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 32**

Опишіть доцільний цикл змін згідно етапів моделі Л. Грейнера для організації, керівництвом якої вирішено відкрити філіал у сусідньому обласному центрі.

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 33**

Запропонуйте самопосилуючий процес змін для організації за П. Сенге для підприємства, яке планує самостійно здійснювати роздрібну торгівлю власною продукцією. Яку стратегію змін за рівнями концентрації влади за Л. Бернзом доцільно застосувати? Який це вид змін за їх типологією?

### **СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 34**

Запропонуйте самопосилуючий процес змін для організації за П. Сенге для організації, керівництвом якої вирішено реалізувати зміну правил внутрішнього трудового розпорядку. Які типові ірраціональні помилки можуть допустити менеджери при реалізації цих змін? Який це вид змін за їх типологією?

### СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 35

Ви – топ-менеджер організації. Вами прийнято рішення щодо скорочення штату працівників на 20%. Яку стратегію організаційних змін за рівнями концентрації влади за Л. Бернзом доцільно застосувати у цьому випадку? Які методи подолання можливого опору будете застосовувати? Який це вид змін за їх типологією?

# ГЛОСАРІЙ

- Адаптивна ефективність** – це здатність організації оптимально функціонувати в системі правил і норм ринку на базі засвоєння і використання знань, інформації, інновацій, досвіду
- Аллокаційна ефективність** – це здатність організації підвищувати ефективність використання ресурсів власної діяльності
- Внутрішній аналіз** – це діагностика та опрацювання керованих з позиції управління чинників, які є результатом діяльності або бездіяльності її менеджменту організації
- Даунсайзинг** – комплекс заходів, які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів
- Довгострокові плани** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них
- Завдання** – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.
- Заморожування** – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи
- Зовнішні причини, які викликають необхідність змін** – пов'язані з змінами середовища в якому функціонує організація: економічна ситуація, політика, державне регулювання, прорив технологій, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо
- Зовнішній аналіз** – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати
- Інерція організації** – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуття властивості змінюватися

- Конкурентні переваги** – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами
- 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
- Короткострокові плани** – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися
- Мета** – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому
- Методи управління змінами** – способи впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти змін
- Моделі управління змінами** – узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами, котрі мають усталені характеристики та елементи
- Місія** – призначення і обов'язки організації, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби
- Модель процесу організаційних змін К. Левіна** – складається з етапів – "розморожування" – "здійснення змін" – "заморожування"
- Модель "Айсберга"** – неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації
- Модель ADKAR** – зміни повинні реалізуватися одночасно за двома напрямками – бізнес і працівники
- Моніторинг** – це оцінювання з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення заходу до безпосередньої участі в наданні послуг
- Мотивація** – це процес спонукання себе або інших до продуктивної праці для задоволення особистих та організаційних цілей
- Нововведення** – це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності і результативності

- Об'єкти управління змінами** – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб'єктів впровадження цих змін
- Оперативна група** – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми
- Організаційні зміни** – це будь-які зміни в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (розподілу повноважень; рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; механізмів координації)
- Організаційні складова організації** – певні складові елементи, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ та сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації
- Орієнтири** – це плани, що носять характер напрямку дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру
- Опір змінам** – це будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації
- Основні причини опору змінам** – невизначеність персоналу організації, власні інтереси окремих працівників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати, статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин
- Планові зміни** – здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування організації до умов, що змінюються
- Програми** – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей)

- Проекти** – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми
- Реактивні зміни** – здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища
- Ресурси організації** – людські, фінансові, матеріальні, інформаційні
- Ризиковані ідеї** – ті нововведення, які не вкладаються в межі загальноприйнятної поведінки і викликають здивування або неприйняття окремими елементами організаційної структури
- Розвиток** – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Результатом розвитку є нова якість діяльності організації.
- Розморожування** – це процес визнання необхідності організаційних змін
- Самопосилюючі процеси, що забезпечують стійкість змін** – отримання особистих результатів, створення мережі підтримки, підвищення економічної ефективності
- Сім метафор організацій** – машина; організм; мозок; культура; політична система; в'язниця; потік і трансформація
- Суб'єкти управління змінами** – працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих груп відповідно до сфер впровадження змін
- Стратегія** – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей
- Стратегічний форсайт** – це інструмент формування пріоритетів організації через прогнозування її довгострокового майбутнього з метою відстежування появи нових технологій та ринків, які принесуть найбільш значні економічні вигоди.
- Типологія Майерс-Бріггс індивідуальних змін** – джерела енергії, способи отримання інформації та прийняття рішень, стиль життя



**Трансмiсiйна функцiя консалтингової послуги** – передавання суб'єктами консалтингової дiяльностi економiчним агентам необхідних професiйних знань i iнформацiї, головним каналом якого є ринок консалтингових послуг

**Три способи розподiлу влади** – подiл повноважень, одностiннi дiї, делегування повноважень

**Управлiння органiзацiйними змiнами** – координацiя процесiв взаємодiї ресурсiв органiзацiї у процесi розробки та впровадження перетворень та нововведень для досягнення цiлей в нових умовах

**Функцiї управлiння змiнами** – коло дiяльностi, яке iнтегрується до загальної системи управлiння та проявляється у функцiях планування, органiзацiї, координацiї, мотивацiя, контролю

**Функцiональна складова органiзацiї** – сукупнiсть виробничих та управлiнських процесiв та технологiй, реалiзацiя яких вiдбувається через використання функцiй управлiння окремими елементами суб'єктного складу органiзацiйної складової

**Чотирьохетапна модель навчання Д. Колба** – основними способами навчання є досвiд, спостереження, абстрактна концептуалiзацiя та експериментування

# ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес Іцхак 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. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с
7. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернівці: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
10. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 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 психологівпраці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.

12. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник 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. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
15. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
16. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
17. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
18. 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.
19. Cameron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011.384 p.
20. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
22. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
23. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.

Навчальне видання

*ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА Олександра Федорівна,  
ОСТРОВЕРХОВ Віктор Михайлович*

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

---

Підписано до друку 26 квітня 2023 р.  
Формат 60х90/8. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублюкаторі.  
Ум.-друк. арк. 8,60. Обл.-вид. арк. 10,12.

Західноукраїнський національний університет  
вул. Львівська, 11а, м. Тернопіль, 46009  
*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*