

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ»
(для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)», 8.18010016 – «Бізнес-адміністрування»)**

Черкаси 2016

УДК 338.24

Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 – «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: Захарова О.В. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 113 с.

Методичний посібник містить зміст лекційного матеріалу за курсом, завдання до проведення практичних занять, зміст контрольної роботи, перелік рекомендованої літератури. Посібник призначений для студентів денної та заочної форм навчання напряму спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 – «Бізнес-адміністрування».

Укладач: д.е.н., проф. Захарова О.В.

Рецензент проф. Фінагіна О.В.
д.е.н., проф. Манн Р.В.

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Фінагіна О.В.

ЗМІСТ

ЛЕКЦІЙНА ЧАСТИНА	5
ТЕМА 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	5
1.1. Поняття і природа змін	5
1.2. Джерела змін та теорії їх пояснення	6
1.3. Управління організаційними змінами	7
1.4. Типи та специфічні цілі змін	8
ТЕМА 2. Види змін	10
2.1. Класифікація змін	10
2.2. Рівні змін і взаємозв'язок між ними	11
2.3. Особа і зміни. Навчання і види компетентностей	12
2.4. Підходи до індивідуальних змін	16
2.5. Теорії та концепції навчання	18
ТЕМА 3. Командні зміни	20
3.1. Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд	20
3.2. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Такманом	22
3.3. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Особливості ефективної команди	23
ТЕМА 4. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	26
4.1. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси	26
4.2. Основні якості лідерів зі змін	27
4.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін	30
4.4. Самоаналіз і внутрішні ресурси управлінця змінами	32
4.5. Емоційна компетенція менеджера зі змін	32
4.6. Підходи до виділення стилів управління	35
ТЕМА 5. Моделі управління змінами	40
5.1. Моделі організаційних змін	40
5.2. Підходи до змін із використанням організаційних метафор	47
5.3. Метафори організаційних змін Г. Моргана	49
5.4. Інструменти управління успіхом змін	51
5.5. Умови, критерії та правила забезпечення ефективності організаційних перетворень	54
ТЕМА 6. Підготовка до змін та їх планування	57
6.1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами	57
6.2. Створення команд з управління змінами	58
6.3. Правила формування робочих груп та ролі у них	58
6.4. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст	59
6.5. Підходи до проектування змін	60
6.6. Підготовча робота з персоналом	60
ТЕМА 7. Механізм реалізації змін. Контроль	61
7.1. «Тривимірний простір» процесу трансформації	61
7.2. Механізм реалізації змін	61
7.3. Організаційна структура управління	62
7.4. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін	63
7.5. Основні принципи успішної зміни організаційної культури	66
7.6. Регулювання діяльності організації	68

7.7. Створення бренда роботодавця. Ребрендинг	68
7.8. Контроль реалізації змін і реагування	72
ТЕМА 8. Управління опором змінам	73
8.1. Природа і феномен опору змінам	73
8.2. Види, форми і стадії опору змінам	74
8.3. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін	75
8.4. Універсальні методи подолання опору змінам	75
ТЕМА 9. Традиційні і сучасні методи управління змінами	79
9.1. Методи, орієнтовані на людей і культуру	79
9.2. Методи, орієнтовані на завдання і технології	79
9.3. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію	79
9.4. Сучасні методи управління змінами	80
9.5. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах	81
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	82
КОНТРОЛЬНА ЧАСТИНА	110
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ	112

ЛЕКЦІЙНА ЧАСТИНА

Тема 1 ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

1.1. *Поняття і природа змін*

1.2. *Джерела змін та теорії їх пояснення*

1.3. *Управління організаційними змінами*

1.4. *Типи та специфічні цілі змін*

1.1. Поняття і природа змін

Людство зацікавилось сутністю та природою змін ще з давніх часів, розуміючи, що вони є основою розвитку світу і життя на Землі. Так, стала крилатою фраза «усе тече, усе змінюється», яка належить давньогрецькому філософу Геракліту Ефеському – одному з основоположників діалектики – науки про найбільш загальні закони розвитку природи, суспільства і мислення, згідно з якою все в світі є мінливим і знаходиться в постійному русі. Пізніше вислів Геракліта цитували у своїх творах Платон та інші філософи. Першим філософом, що розглядав сутність змін як окрему наукову проблему, був Аристотель, який виокремлював та досліджував чотири основні види змін: зміну місця, якості, кількості та субстанції.

За словами німецького літератора і публіциста Карла Людвіга Берне, «немає нічого більш постійного, ніж зміни». Доречно також привести вислів американського літературного діяча, почесного доктора літератури низки американських університетів Германа Вука: «Існування – це ланцюг змін». Ця фраза відображає глибокий філософський зміст категорії «зміни» – **існування всього живого неможливо без змін, та саме вони лежать в основі розвитку світу**. Тільки в процесі змін світ еволюціонує, перетворюється, покращується і життя продовжується.

Термін «**зміни**» вживається у двох значеннях – як *процес* і як *зміст* (результат) цього процесу. З точки зору процесного підходу, **зміни** – це будь-які перетворення, що відбуваються у будь-якому середовищі (далі – об'єкт змін) і приводять до певної трансформації його властивостей. Тобто зміни – це перехід об'єкта з одного якісного визначення до іншого. Вони характеризують стан об'єкта, що є альтернативним стабільності; зміну його змісту у часі. При цьому такий процес перетворення визначається обсягом, напрямом, тривалістю та швидкістю здійснення змін.

Виходячи із системного підходу, будь-який об'єкт змін можна розглядати як деяку **систему** – упорядковану сукупність значної кількості взаємопов'язаних елементів, які у сукупності становлять єдине ціле. Систему, яка складається з невеликої кількості елементів, називають **простою** і навпаки, **складною** є система, в якій число елементів і зв'язків між ними є надзвичайно великим.

До основоположних *властивостей* складних систем відносять:

1) **динамічність** (мінливість, рухливість, мобільність) – здатність системи змінювати свої характеристики під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Динамічність є основою розвитку систем. Системи, в яких відсутні зміни, приречені на поступове руйнування та деградацію;

2) **еволюційність** – основний принцип поступового сталого розвитку систем. Кожна система має певний обмежений у часі життєвий цикл, який складається з послідовних етапів її існування: зародження, становлення, розквіту, занепаду та загибелі. Еволюційність – це процес поступового переходу від одного етапу до іншого;

3) **стійкість** – здатність системи протистояти впливу дестабілізуючих чинників, спроможність повертатися до вихідного стану. Забезпечує життєздатність системи;

4) **адаптивність** – здатність системи вчасно, швидко та без суттєвих втрат пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Адаптивність дозволяє системі за допомогою зворотного зв'язку зберігати в певних межах свої функції за будь-яких змін зовнішніх та внутрішніх умов її існування;

5) **ієрархічність** – принцип побудови, згідно з яким кожен об'єкт змін є елементом системи більш високого рівня. Сприяє впорядкуванню елементів системи;

б) **емерджентність** (системний ефект) – взаємний зв'язок між елементами, який здійснює позитивний або негативний вплив на кінцеву поведінку системи. Загальний ефект від взаємної дії об'єднаних у систему елементів кількісно може значно перевищувати або бути меншим за ефект, отриманий шляхом простого сумування конкретного результату, отриманого від дії кожного окремо взятого елемента цієї системи. Це явище називають *синергією*, або *синергічним ефектом*.

Термін «соціальна зміна» було введено у науковий обіг у 1923 р. американським соціологом Уільямом Філдінгом Огберном в його книзі «Соціальна зміна». Перші соціологічні спроби пояснити зміни, що відбуваються у суспільстві, пов'язані з ім'ям Огюста Конта, який виокремив такі галузі науки, як соціальна статика та соціальна динаміка. Проте О. Конт, як і більшість мислителів XVIII – першої половини XIX ст. (Марі Жан Антуан Ніколя Кондорсе, Клод Анрі де Сен-Сімон, Герберт Спенсер та ін.), соціальну зміну виразив через ідею прогресу.

Соціальні зміни – тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, у результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється різноманітність соціальної реальності. Соціальні зміни виявляються у виникненні, деформації та зникненні певних елементів соціальної системи, трансформації її внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Виокремлюють такі види соціальних змін:

структурні – зміни структури різних соціальних перетворень;

функціональні – зміни функцій окремих соціальних інститутів та організацій;

процесуальні – зміни у сфері соціальної взаємодії та взаємовідносин між різними соціальними інститутами та організаціями;

мотиваційні – зміни у сфері мотивації індивідуально-типової діяльності.

Усі види соціальних змін взаємозалежні та взаємопов'язані між собою, провокують одна одну та, як наслідок, приводять до постійної соціальної динаміки суспільства.

1.2. Джерела змін та теорії їх пояснення

Причини, які викликають необхідність змін, або їх джерела, поділяють на дві групи: *зовнішні* і *внутрішні*. **Зовнішні** – пов'язані із загальним і специфічним середовищем функціонування організації, зі змінами в його компонентах: політиці конкурентів, споживачів та постачальників, економічній ситуації, державному регулюванню, технологічній складовій, міжнародних аспектах, соціально-культурних відносинах тощо. **Внутрішні джерела** можуть бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, результатом внутрішнього розвитку.

Зовнішні та внутрішні джерела змін можуть бути як сприятливими, так і небезпечними для організації, табл. 1.1.

Виокремлюють три основні теорії першопричин або джерел, що обумовлюють всі можливі зміни в організаціях.

1. **Екстерналістська теорія** – джерела будь-яких змін в організації лежать за її межами. Організація позбавлена здатності до спонтанних змін та без впливу зовнішніх сил залишається незмінною.

У рамках екстерналістської теорії виокремлюють три концептуальні підходи:

механістичний підхід – організація перебуває у стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки зовнішня сила не виведе її з цього стану та не змусить змінюватися;

біхевіористичний підхід – без зовнішнього стимула-подразника організація не спроможна до трансформації;

інвайроментальний підхід пояснює будь-які зміни силами, що діють у зовнішньому середовищі організації. Саме ці сили формують, контролюють та руйнують організацію.

Таблиця 1.1 – Чинники, що сприяють чи заважають змінам в організації

Чинники, що сприяють змінам	Чинники, що заважають змінам
Усвідомлення керівництвом необхідності змін	Невдачі у проведенні попередніх перетворень
Достатній рівень професіоналізму менеджерів та працівників	Побоювання змін й опір їм з боку працівників та керівництва
Зміни системи цінностей і норм трудової поведінки	Суперечливість цілей діяльності організації
Оновлення та омолодження вищого та середнього менеджменту організації	Зниження продуктивності та результативності діяльності організації
Підвищення компетентності персоналу	Організаційна криза
Активна політика конкурентів	Відсутність достатнього обсягу ресурсів
Зміни законів й інших регуляторних актів	Бюрократична жорсткість організації

2. **Теорія іманентних змін** – будь-які зміни в організації здійснюються виключно завдяки її невід’ємним внутрішнім властивостям змінюваності, виходячи із власних можливостей та ресурсів. Теорія не заперечує наявності впливу зовнішніх чинників, проте їх дія є додатковою, що сприяє прискоренню, сповільненню або зупиненню змін.

3. **Інтегральна теорія** пояснює природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх та зовнішніх сил. Вдалий синтез зовнішніх і внутрішніх джерел змін дозволить отримати результат у вигляді концепції організації, що самостійно навчається, або стратегії ринкового переможця.

1.3. Управління організаційними змінами

Управління змінами – це процес поступового та планомірного переведення індивідів, команд та організацій в цілому з поточного стану в бажаний майбутній стан, який має супроводжуватися морально-психологічною адаптацією персоналу до таких змін задля запобігання опору та розширенням обов’язків і можливостей співробітників щодо прийняття та підтримки наявних та очікуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Управління змінами в організації одночасно відбувається на трьох рівнях:

управління індивідуальними змінами – здійснюється на рівні окремого працівника (зміни професійно-кваліфікаційного рівня, кар’єрне просування, мобільність);

управління командними (груповими) змінами – здійснюється на рівні окремого трудового колективу певного структурного підрозділу (реструктуризація, трансформація організаційної структури управління, зміна керівника та лідерів);

управління організаційними змінами – здійснюється на рівні організації в цілому (зміна кадрового складу, технології виробництва, постачальників, конкурентів, законодавства).

Організаційні зміни – це формування нового організаційного устрою, що має бути адекватним змінам зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються руйнуванням і трансформацією звичних та прийнятних для працівників цінностей, норм, стереотипів і шаблонів поведінки, а також традиційних способів прийняття рішень, які стають перепонами в адаптації організації до ринкових змін.

Управління організаційними змінами – це структурований процес, основним завданням якого є ініціювання, обґрунтування, планування та впровадження змін відповідно до технічних та економічних можливостей організації. Управляти

організаційними змінами, – значить уповноважити та переконати організацію в цілому і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє шляхом результативного використання праці, інтелекту та мотивів поведінки. Процес управління змінами в організації повинен бути послідовним, і його дія має посилюватися або слабшати залежно від наявних потреб і результатів діяльності.

1.4. Типи та специфічні цілі змін

Під **змінами** та **нововведеннями** в організаційній поведінці слід розуміти процес *оновлення* або *перетворення*, заснований на впровадженні інновацій в організаційні процеси. *Актуальність змін* обумовлена необхідністю адаптації організації до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, оволодіння новими знаннями і технологіями, що є особливо важливим за умов ринкової економіки.

Діагностичні ознаки, що визначають необхідність здійснення змін, можуть бути *прямими* та *непрямими*: погіршення або стабілізація показників ефективності діяльності організації; програші у конкурентній боротьбі; пасивність персоналу; неаргументоване протистояння та опір будь-яким інноваціям; відсутність процедури відміни неефективних управлінських рішень; істотні розбіжності між формальними та реальними обов'язками персоналу; висока частота покарань при відсутності заохочень.

Проведення змін на постійній основі має на меті сприяти підвищенню ефективності адаптації до перетворень позаорганізаційного середовища, які організація не може контролювати. Вимоги до змін надходять як із середини організації у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні – у вигляді посилення конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних чинників. Одні організації здійснюють зміни лише після того, як ці вимоги вчинять на них тиск, інші прагнуть передбачити прояв кожного з можливих тисків та здійснити зміни у превентивному порядку.

Усі зміни і нововведення залежно від *об'єкта* можна розділити на три групи:

- 1) **техніко-технологічні** – придбання та впровадження нового обладнання, технологічних схем, приборів, технологій тощо;
- 2) **продуктові** – перехід на виготовлення нових видів продукції, використання принципово нових видів сировини та матеріалів;
- 3) **управлінські**, до складу яких входять:

економічні – впровадження нових матеріальних стимулів та показників оплати праці;
організаційно-управлінські – оновлення оргструктури управління, коригування форми організації праці, процедур прийняття рішень та контролю за їх виконанням;
соціальні – цілеспрямовані зміни внутрішньокolleктивних відносин (впровадження нових форм гласності, виховної роботи; оновлення механізмів виборності менеджерів нижчої та середньої ланок; створення нових суспільних органів);
правові – зміни у трудовому та господарському законодавстві.

Залежно від *ступеня планованості* виокремлюють: **реакційні зміни** – спонтанна реакція менеджерів і працівників на відповідні зовнішні або внутрішні подразники, та **зміни, що плануються** – свідомі дії менеджерів та працівників із покращення функціонування підрозділів або організації в цілому за важливими для них напрямками.

Плановані зміни завжди мають специфічні цілі: збільшення продуктивності праці; розробка нових продуктів та технологій; підвищення мотивації до праці; зростання рівня задоволеності споживачів; підвищення частки ринку тощо. При цьому всі *специфічні цілі* можуть бути розділені на дві основні групи:

покращення здатності організації адаптуватися до зовнішнього середовища;
зміна поведінки персоналу.

Внутрішні джерела змін залежно від рівня прояву ініціативи діляться на *зміни «зверху»*, тобто такі зміни, які впроваджуються за ініціативою вищого керівництва організації, та *зміни «знизу»* – які було здійснено з боку звичайних менеджерів. Виходячи з поєднання *внутрішнього джерела* та *стилю змін* (жорсткий або м'який), виокремлюють чотири основні форми здійснення змін:

1) **агресивна** – використовується у випадку, коли керівництво чітко бачить необхідність впровадження певних організаційних змін, проте відчуває, що діюча управлінська команда за об'єктивними або суб'єктивними причинами є неспроможною до швидкого засвоєння та поширення пропонованих нововведень. У такій ситуації може мати місце «шокова терапія». Дії керівництва мають бути сфокусованими на зміні управлінських ролей, обґрунтуванні нових пріоритетів у витрачанні коштів організації, реорганізації системи стимулювання, використанні різкого та агресивного стилю прийняття управлінських рішень. Метою таких дій є створення тимчасової ситуації роз'єднаності та розгубленості членів діючої управлінської команди, щоб у керівництва з'явилася можливість швидкого впровадження елементів нової організаційної культури;

2) **інструкційна** – може мати місце тоді, коли керівництво чітко розуміє необхідність змін та його підтримує у цьому злягоджена й ефективна управлінська команда, рівень технічної та управлінської культури якої є достатнім для впровадження нововведень. У цьому випадку можлива ситуація «навалимося всі разом». Вище керівництво організації приділяє увагу, перш за все, діяльності команди менеджерів вищого рівня задля вчасної координації та підтримки здійснюваних змін, тому нововведення швидко поширюються;

3) **корозійна** – ініціаторами є лінійні керівники, які, внаслідок незадоволеності станом справ в організації, не очікують вказівок «зверху», а активізують зміни у керованих ними підрозділах. Якщо такі спроби виявляться вдалими, то менеджери середньої ланки зможуть здійснити спробу скоординувати зусилля для активізації вищого керівництва до більш рішучих дій у межах всієї організації («направлена корозія»). Якщо ж зусилля менеджерів виявилися не вдалими, то це веде до «неспрямованої корозії» організації. При цьому у кращому випадку організація розпадається на окремі «князівства», які лише номінально підпорядковуються вищому керівництву, проте фактично проводять власну політику та втрачають зв'язки з іншими підрозділами. У гіршому випадку в організації виникає дворівнева економіка і підрозділи змагаються за отримання наявних у керівництва ресурсів, не даючи віддачі. Спостерігається деградація організації;

4) **заспокійлива** – за даною формою зміни здійснюються поступово, із урахуванням специфіки діяльності кожного підрозділу та професійної групи. При використанні даної форми змін основним є прагнення запобігти конфліктам та організаційним «травмам», зберегти все цінне, що було накопичено у виробничій культурі організації протягом попередніх періодів її діяльності. Водночас не завжди дозволяє отримати результат, тому сфера його використання є обмеженою.

Найбільш поширеними на практиці формами здійснення організаційних змін є агресивна та корозійна.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке зміни, коли вони відбуваються і чи це позитивний процес?
2. Надайте визначення принципу еменджентності.
3. Дайте визначення соціальної зміні. Наведіть приклади.
4. Наведіть приклади мотиваційних змін.
5. Поясніть різницю між екстерналістською теорією та теорією іманентних змін.
6. Що таке організаційні зміни, яким чином їми можна управляти?

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23-25].

Тема 2 ВИДИ ЗМІН

2.1. Класифікація змін

2.2. Рівні змін і взаємозв'язок між ними

2.3. Особа і зміни. Навчання і види компетентностей

2.4. Підходи до індивідуальних змін

2.5. Теорії та концепції навчання

2.1. Класифікація змін

Існує досить широка класифікація змін за різними ознаками.

1. Залежно від *виду перетворень й об'єкта змін* розрізняють:

а) **зміни у природі** – перетворення, які відбуваються у навколишньому середовищі під впливом природних сил і людини;

б) **зміни у суспільних системах (суспільні зміни)** – перетворення, які спостерігаються в економічній (*економічні зміни*), технологічній (*технологічні зміни*), політичній (*політичні зміни*) та соціальній (*соціальні зміни*) системах або у суспільстві в цілому і які проявляються у виникненні, деформації та зникненні певних елементів системи, трансформації її внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

2. Залежно від *способу оцінювання результатів змін* розрізняють:

а) **кількісні зміни** – перетворення, які піддаються кількісним вимірюванням;

б) **якісні зміни** – перетворення, які можна оцінювати тільки якісним чином. Поступове накопичення кількісних змін у певний момент приведе до корінних якісних змін.

3. Залежно від *можливості управління змінами* розрізняють:

а) **зміни, які піддаються управлінню** – перетворення та трансформації, які завдяки їх достатній визначеності (у часі, періодичності, обсягах та необхідних ресурсах) можливо вчасно спрогнозувати, обґрунтувати та розрахувати очікувані результати й у оперативному режимі здійснювати управління самими змінами та їх наслідками;

б) **зміни, які не піддаються управлінню** – перетворення та трансформації, результативність яких завдяки впливу значної кількості внутрішніх та зовнішніх чинників неможливо або досить складно спрогнозувати та спланувати.

4. Залежно від *характеру перетворень, що відбуваються*, розрізняють:

а) **еволюційні зміни** – поступові якісні та кількісні перетворення, що спостерігаються протягом деякого, відносно довгого періоду часу;

б) **революційні зміни** – стрибкоподібні перетворення, що ведуть до швидкої докорінної трансформації об'єкта змін.

5. Залежно від *наслідків перетворень* виділяють:

а) **позитивні зміни** – зміни, що узгоджуються з певними нормами та мають позитивні наслідки, в результаті яких відбувається перспективний розвиток об'єкта змін;

б) **негативні зміни** – не узгоджуються з певними нормами та мають негативні наслідки для організації, в результаті чого відбуваються занепад, деградація та поступова руйнація об'єкта змін.

6. Залежно від *ступеня втручання людини у процес змін* розрізняють:

а) **контрольовані зміни** – цілеспрямовані зміни, що здійснюються під чітким наглядом та управлінням людини;

б) **неконтрольовані зміни** – відбуваються в організації без будь-якої участі людини.

7. Залежно від *масштабу змін* розрізняють:

а) **загальні (масштабні, глобальні, тотальні) зміни** – перетворення, які носять всеосяжний характер і торкаються всіх без винятку сфер діяльності організації;

б) **часткові зміни** – перетворення, які носять локальний характер і стосуються окремих боків або елементів об'єкта змін.

8. Залежно від *характеру поведінки змін у часі* розрізняють:

- а) **випадкові зміни** – перетворення, характер поведінки яких у часі заздалегідь є невідомим;
- б) **регулярні (періодичні, циклічні) зміни** – перетворення, які відбуваються з деякою прогнозованою повторюваністю та періодичністю.

9. Залежно від *об'єкта змін у суспільних системах* розрізняють такі їх види:

- а) **структурні зміни** – перетворення, які стосуються складу (структури) системи та внутрішніх зв'язків між її елементами;
- б) **функціональні зміни** – перетворення, які трансформують функції окремих елементів і системи в цілому;
- в) **процесні зміни** – перетворення, які впливають на процеси, що відбуваються всередині системи та трансформують її зв'язки із зовнішнім світом;
- г) **мотиваційні зміни** – перетворення, які відбуваються у сфері мотивацій індивідуальної та колективної діяльності людей.

10. Залежно від *рівня, на якому спостерігаються зміни*, розрізняють:

- а) **організаційні зміни** – структурні, функціональні, процесні та мотиваційні перетворення, які охоплюють усі сфери діяльності організації;
- б) **командні (групові) зміни** – стосуються окремих груп працівників організації;
- в) **індивідуальні зміни** – стосуються виключно окремих працівників організації.

11. Залежно від *ступеня передбачуваності змін* розрізняють:

- а) **планові зміни** – ініційовані персоналом організації короткострокові та довгострокові зміни, термін здійснення і зміст яких визначені заздалегідь;
- б) **ситуаційні зміни** – непередбачувані заздалегідь перетворення в організації, що виникають як реакція системи на зміни у її внутрішньому та/або зовнішньому середовищі.

12. Залежно від *швидкості та характеру впровадження змін* розрізняють:

- а) **спадкоємні зміни** – впроваджені перетворення, що продовжують обрану стратегію розвитку організації або її мінімально модифікують;
- б) **ступінчасті зміни** – впроваджені перетворення, що спрямовані на поступову систематичну трансформацію загальної стратегії розвитку організації або її окремих елементів із метою її поступової конкретизації або уточнення;
- в) **коливальні зміни** – впроваджені перетворення, що спрямовані на трансформацію виключно тих стратегій розвитку, що за сучасних умов не мають конкретної мети;
- г) **глобальні зміни** – впроваджені перетворення, що докорінно змінюють стратегію розвитку організації та носять революційний і перетворювальний характер.

2.2. Рівні змін і взаємозв'язок між ними

Будь-які зміни в організації здійснюються одночасно на трьох взаємопов'язаних рівнях – *індивідуальному, груповому та організаційному*.

Індивідуальний рівень характеризується змінами, що стосуються безпосередньо окремого індивіда. Людина, яка зіткнулася зі змінами, самостійно розв'язує низку складних питань. По-перше, вона має сформулювати власну думку про доцільність, необхідність та якість запропонованих змін в організації. По-друге, людині необхідно буде з'ясувати, яким чином оцінюють доцільність та необхідність запропонованих змін її колеги. По-третє, людині необхідно зміритися з новими методами роботи, які між тим можуть бути не до кінця відпрацьованими та мати побічні неочікувані негативні ефекти.

Груповий (командний) рівень характеризується змінами, що одночасно стосуються всіх членів окремої групи або команди. Основними складностями управління змінами на даному рівні є те, що керівництву організації досить часто складно передбачити

можливу колективну реакцію на впровадження певного виду нововведень, навіть за умови, якщо повністю відомою є думка переважної більшості або кожного члена групи. На практиці може мати місце феномен швидкого формування групової думки під тиском лідера колективу або під впливом іншого чинника, дію якого завчасно передбачити практично неможливо.

Організаційний рівень характеризується змінами, які одночасно відбуваються у всіх сферах діяльності організації. Зміни на цьому рівні можуть стосуватися реорганізації організаційної структури управління; впровадження концепції всебічного забезпечення якості; зміни структури, змісту, показників і форм звітності; модернізації технології виробництва; реорганізації горизонтальних зв'язків усередині організації тощо. Виходячи з того, що саме ці зміни є найбільш наочними та їх результати легко виміряти, керівники частіше за все концентрують увагу саме на їх здійсненні, упускаючи із виду два інших рівня здійснення змін, що декілька уповільнює процедуру реорганізації організації.

Усі три перелічені рівні змін є взаємозалежними, та будь-які порушення на одному з них незбідним чином негативно впливають і на два інші рівні.

2.3. Особа і зміни. Навчання і види компетентностей

Процес індивідуальних змін описує так звана *чотирьохфазна модель*, у рамках якої процес трансформації для окремої людини представлено чотирма фазами (етапами) із умовними назвами «заперечення», «опір», «розвідка» і «прихильність» (рис. 2.1).

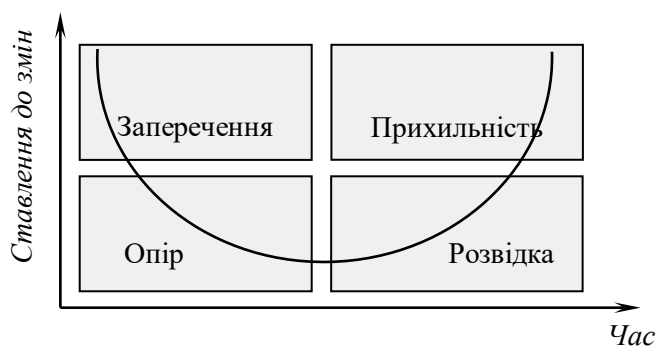


Рис. 2.1. Чотирьохфазна модель індивідуальних змін

Дві фази, розташовані вище горизонтальної лінії (*заперечення* і *прихильність*), характеризуються зовні спокійною поведінкою людини, позитивними емоціями. Дві фази, розташовані нижче горизонтальної лінії (*опір* і *розвідка*), характеризуються сильним емоційним проявом почуттів. Дві фази, розташовані ліворуч від вертикальної лінії (*заперечення* й *опір*), характеризуються побоюванням людини щось втратити, незадоволеністю. Дві фази, розташовані праворуч від вертикальної лінії (*розвідка* і *прихильність*), характеризуються надією, очікуваннями та ін. позитивними емоціями.

Фаза «заперечення» виявляється в неприйнятті або ігноруванні людиною тих змін, які її безпосередньо не стосуються. Працівники, які знаходяться на цій фазі, зайняті виконанням поточної роботи і реагують виключно на термінові та важливі зміни, що мають безпосереднє відношення до них. При цьому кожній людині потрібний певний час для усвідомлення того, що відбувається. Помилкою керівництва буде оцінювати таку поведінку персоналу за принципом «мовчання – знак згоди».

Фаза «опір» проявляється у вигляді різких виразів, неприємних коментарів, аргументованого заперечення працівниками необхідності та доцільності здійснення тих чи інших змін в організації. Прояв таких реакцій є ознакою початку безпосереднього впровадження перетворень, та саме вони дозволяють керівникам отримати зворотній зв'язок від колективу, скоригувати у разі необхідності процедуру.

Фаза «розвідка» характеризується переважним проявом позитивних емоційних настроїв у поведінці людини. Відбувається активний пошук працівником наявних можливостей посісти належне місце у змінах, які впроваджуються в організації. Спостерігається народження нових позитивних ідей та ефективних рішень проблем.

Фаза «прихильність» настає після того, як короткострокові цілі змін досягнуто та здійснюється пошук і обґрунтування нових цілей, які будуть покладено в основу подальших змін. При цьому настрій людини може коливатися від піднесеного до позитивно спокійного залежно від переваг, які отримав працівник під час змін.

Існує прямий тісний зв'язок між поведінкою індивіда під час змін і інтенсивністю його професійного навчання. *Професійне навчання* – це процес набуття людиною професійного та особистісного досвіду, знань, умінь, навичок, що сприяє всебічному розвитку особистості та лежить в основі вдосконалення її професійної поведінки та кар'єрного зростання. Даний процес повинен продовжуватися протягом усього життя.

Особливістю професійного навчання в організації є той факт, що суб'єктом даного процесу є доросла людина із вже сформованими характером, світоглядом і певними очікуваннями від життя та баченням власного професійного шляху. Із метою більш докладного вивчення даного процесу в педагогіці було виокремлено особливий розділ дидактики, що отримав назву **андрагогіка**.

Найбільш результативними методами навчання дорослих є презентації, семінари, ділові і рольові ігри, бізнес-тренінги, кейси, дискусії в малих групах, моделювання і виконання проектів, навчання дією і т.д. Це підтверджується стародавньою мудрістю, сформульовану в китайському прислів'ї: «Скажи мені – і я забуду. Покажи мені – і я запам'ятаю. Дозволь мені зробити – і це стане моїм назавжди».

Із віком багато функцій організму людини поступово слабшають, проте самі здібності до навчання у дорослих (від 20 до 60 років) істотно не змінюються. При цьому у людей, зайнятих розумовою працею, вони зберігаються значно довше.

У результаті навчання працівник набуває такої професійно важливої якості, як *компетентність* (від лат. competens – придатний, відповідний, належний, здатний, знаючий) – сукупність знань та досвіду, необхідних для самостійного прийняття обґрунтованого рішення та ефективної діяльності в обраній професійній сфері.

Під час навчання, вивчаючи новий для себе об'єкт або процес, індивід послідовно проходить чотири стадії розвитку компетентності (рис. 2.2).

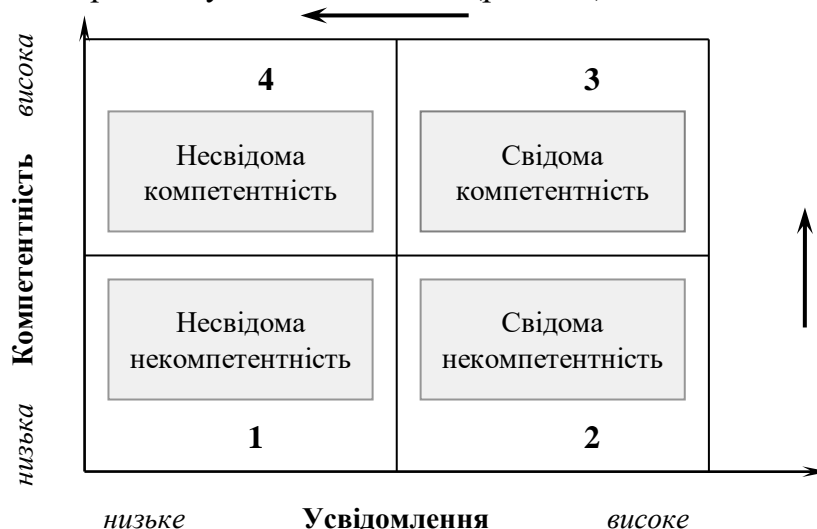


Рис. 2.2. Цикл розвитку компетентності індивіда

На першій стадії розвитку компетентності (*несвідома некомпетентність*) індивід тільки приступає до процесу навчання і тому не усвідомлює, що практично нічого не знає про об'єкт або процес, які будуть ним вивчатися.

На другій стадії (*свідома некомпетентність*) індивід, безпосередньо приступивши до навчання, починає усвідомлювати, що об'єкт або процес, які він вивчає, є досить складними та потребують значного часу на повне освоєння та засвоєння матеріалу.

На третій стадії (*свідома компетентність*) індивід вже частково пройшов процедуру навчання та починає усвідомлювати, що на достатньому рівні ознайомився із досліджуваним об'єктом або процесом. Починає використовувати знання.

На четвертій стадії (*несвідома компетентність*) індивід повністю закінчив процес навчання, у повному обсязі використовує отримані знання та набуті навички у практичній роботі та вже навіть не замислюється над тим, що певний (нетривалий) час тому він не володів усіма цими знаннями, тобто відбувся процес привласнення знань.

Цикл є замкнутим, і відразу після настання четвертої стадії працівник починає новий віток циклу розвитку компетентності на більш високому рівні, в іншій площині.

У той самий час, багато дорослих людей зазнають труднощів із навчанням: побоювання за свій авторитет, небажання виглядати некомпетентним в очах оточуючих, невідповідність власного образу «солідної людини» з роллю учня. Тому особливою популярності набула *чотириступінчаста емпірична модель процесу навчання і засвоєння людиною нової інформації*, запропонована Девідом А. Колбом. Дослідники виявили, що люди навчаються і набувають нових знань одним із чотирьох способів: через практичний досвід; через спостереження і рефлексію; за допомогою абстрактної концептуалізації; шляхом активного експериментування.

Відповідно до даної моделі навчання було виокремлено такі її послідовні стадії: отримання безпосереднього досвіду; спостереження, в ході якого відбувається усвідомлення нового матеріалу; осмислення нових знань, їх теоретичне узагальнення; експериментальна перевірка нових знань та самостійне застосування їх на практиці в різноманітних ситуаціях – уявних, модельованих і реальних.

Відповідно до моделі Д. Колба процес навчання може починатися з будь-якої стадії та протікає послідовно – до тих пір, поки не буде сформовано необхідної навички. При цьому процес не є циклічним, а представляє собою *безперервну спіраль*, тому що нові навчальні дії відбуваються вже за інших обставин, коли людина вже спроможна спрогнозувати його можливі наслідки через власну обізнаність. Водночас ефективне навчання має приводити до обов'язкового проходження та засвоєння людиною всіх чотирьох етапів моделі.

Встановлено, що вибір першого етапу набуття знань і навичок здійснюється людиною усвідомлено залежно від типу характеру, віку та накопиченого практичного досвіду. Цю особливість процесу навчання дорослої людини англійськими психологами Пітером Хоні та Аланом Мемфордом було покладено в основу класифікації стилів навчання: «активісти», «мислителі», «теоретики» та «прагматики».

Активіст – *імпульсивний, націлений на пошук відчуттів екстраверт*, що прагне пізнавати нове у процесі роботи методом проб та помилок. Самостійний, активний, товариський, нетерплячий, відкритий та повний ентузіазму. Швидко включається до будь-якої діяльності. Прагне до експериментів. Йому простіше діяти, ніж прораховувати можливі наслідки. Часто виходить у лідери. Його девіз: «Я хочу це зробити».

Мислитель – *обережний методологічний інтроверт*, що спочатку певний час розмірковує і лише потім приступає до дії. Приділяє багато уваги збору та аналізу інформації. Перед тим, як почати діяти, прораховує всі нюанси та підтексти. Часто просить поради в інших. Його девіз: «Сім раз відмір, один раз відріж».

Теоретик – об'єктивний раціональний інтелігент, що розв'язує проблеми крок за кроком, цінує раціональність та логіку, прагне до системного мислення та досконалості. Спрямований на набуття цілісної картини явища. Його девіз: «Я хочу зрозуміти це».

Прагматик – практичний реаліст, що прагне знайти рішення, перейти до дій. Прагне до успіху, діє швидко та впевнено. Отримані знання та навички відразу втілює у життя. Проблеми розглядає як можливість просування. Девіз: «Добре то, що діє».

Е. Камерон і М. Грін виділили п'ять чинників індивідуальної реакції на зміни.

1. *Природа змін* – зміни можуть бути ініційовані ззовні або створені зсередини. Вони можуть бути еволюційними і революційними за суттю, повсякденними і разовими, поверхневими та глибинними, такими, що розширюють або обмежують можливості.

2. *Наслідки змін* – аналіз того, на чію користь звичайно здійснюються зміни. Прогнозування того, хто від змін виграє більше.

3. *Історія підприємства* – історичні відомості про те, як підприємство переживало зміни у минулому; характеристика досягнутого рівня результативності менеджменту для ефективного управління змінами; розуміння того, що принесе майбутнє крім змін.

4. *Тип особи* – головний визначальний чинник майбутньої реакції людини на зміни. Визначальну роль тут відіграє мотивація.

5. *Індивідуальна історія* – власний досвід, обсяг знань, стабільність життя та стадія кар'єрного зростання людини, реакція на конкретні індивідуальні, командні та організаційні зміни, які відбулися у минулому і дозволяють спрогнозувати реакцію на очікувані зміни.

На підставі аналізу ставлення різних типів особистостей до змін Едгар Шайн визначив рушійні сили індивідуальних трансформацій і встановив, що будь-яка людина у момент впровадження змін завжди відчуває дію двох почуттів:

1) *тривога, пов'язана з навчанням*: Чи вийде у мене? Чи зможу я набути необхідних знань і навичок? Чи досягну поставлених цілей?

2) *тривога, пов'язана з виживанням*: Якщо я не стану мінятися, чи не відстану я від інших, не втрачу досягнуті позиції в організації?

При цьому з метою ефективного впровадження трансформаційних індивідуальних змін мають обов'язково виконуватися дві умови: тривога виживання повинна бути вищою за тривогу навчання та тривога навчання має знижувати, а не підвищувати тривогу виживання. Таким чином, тривога виживання є *рушійною силою*, а тривога навчання – *стримуючою*.

Е. Шайн також виокремлює чотири типи страху, які відчуває людина напередодні та безпосередньо у момент впровадження змін.

1. *Страх тимчасової некомпетентності*: свідомо оцінка власної некомпетентності за нових умов; розуміння відсутності достатнього обсягу знань та практичних навичок.

2. *Страх покарання за некомпетентність*: розуміння того, що ви потерпите невдачу або будете покарані, коли вашу некомпетентність буде прилюдно доведено.

3. *Страх втратити себе*: внутрішній психологічний безлад, коли звичний образ думок, почуттів і відчуттів не прийнятний у новій ситуації та підлягає докорінній зміні; відчуття того, що ваші послуги більше не потрібні організації.

4. *Страх втратити своє місце в команді*: очікування того, що впроваджені зміни призведуть до корінної трансформації організаційної структури управління.

Із метою зменшення дії кожного виду страху необхідно домагатися збільшити у людини відчуття психологічної безпеки шляхом: створення переконливої картини майбутнього; обов'язкового формального навчання; неформального навчання у групах і командах; реалізації позитивних рольових моделей; використання групової підтримки.

2.4. Підходи до індивідуальних змін

Існують такі основні підходи до управління індивідуальними змінами: *біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний і гуманістично-психологічний.*

Біхевіористичний, або поведінковий, підхід до змін. Назва підходу пов'язана з одним із напрямів психології, що виник на початку ХХ ст., – *біхевіоризм* (від англ. behavior – поведінка). Поведінка людини – це сукупність особисто або соціально значущих дій, джерелом яких є сама людина і відповідальність за які покладається безпосередньо на неї. Поведінка людини може бути позитивною і негативною, спокійною і неспокійною, доброзичливою і недоброзичливою, етичною тощо.

Основна ідея біхевіористичного підходу полягає в тому, що поведінка однієї людини може бути змінена іншою людиною на рефлекторному (підсвідомому) рівні за допомогою системи винагород (заохочень) і покарань.

Ключовими категоріями біхевіоризму є поняття *подразника, стимулу, реакції, рефлексу та підкріплення.* **Подразником** є будь-який чинник, зовнішній або внутрішній, усвідомлюваний або неусвідомлюваний, який виступає як умова подальших змін стану організму. За наявності причинно-наслідкового зв'язку між подією і подальшими змінами в стані організму подразник виступає як **стимул**, а відповідна зміна – як **реакція.** **Рефлекс** – це відповідна реакція (відгук) організму на дії зовнішніх і внутрішніх подразників (стимулів) різної природи. **Підкріпленням** називають будь-який стимул, який підтримує та продовжує або, навпаки, пригнічує і гасить реакцію.

Виокремлюються такі *принципи* біхевіоризму.

1. *Внутрішній світ людини (думки, відчуття, емоції, воля) не є чинником, що визначає її поведінку.* Внутрішній світ індивіда не доступний пізнанню.

2. *Поведінка людини обумовлена безумовними й умовними рефlekсами, а не свідомістю.* Пояснити індивідуальну поведінку можна з позицій «стимул-реакція».

3. *Поведінка людини формується під впливом соціального середовища, від якого вона є повністю залежною.* Соціальна поведінка особи піддається управлінню і змінам.

4. *Зміни в поведінці людини відбуваються під впливом оточення, що також змінюється.*

5. *Відмінності між людьми обумовлені головним чином оточенням, а не генетичними особливостями.*

6. *Самозвеличання, тобто індивідуальність, цілісність особи, внутрішнє «я» людині не властиві.*

7. *Людський інтелект – це сховище можливих реакцій, способів реагування.*

8. *Свобода у людини відсутня.* Усі люди абсолютно залежні від минулого досвіду, зовнішнього середовища, стимулів. Ніхто не має свободи вибору поведінки.

Когнітивний, або пізнавальний, підхід до змін. Назва підходу пов'язана з поняттям **когніція** (від латин. cognitio – пізнання, вивчення, усвідомлення, знання) – пізнавальний процес або сукупність психічних (розумових) процесів – сприйняття, категоризації, мислення, мови та ін., що сприяють обробці і перетворенню інформації. Це усвідомлення самого себе в навколишньому середовищі, основа поведінки.

Основна ідея полягає в тому, що змінити свою поведінку можна, лише змінивши власний процес мислення, для чого необхідно здійснювати розвиток позитивного мислення, чітко встановлювати цілі, звільнитися від негативних переконань.

Теорія стверджує, що людина може самостійно впливати на свої емоційні реакції, відчуття і поведінку. Для цього людині необхідно змінити свої ірраціональні переконання, що мають характер вимог, які ставляться до світу, оточуючих і до себе:

1. *Мені повинні бути надані ті речі і ті життєві умови, які я хочу мати; я повинен бути захищеним від усіх неприємностей, інакше я ніколи не зможу стати щасливим.*

2. *Ви повинні* ставитися до мене уважно, поважно і справедливо; ви не маєте права розчаровувати або засмучувати мене, а інакше ви погана людина.

3. *Я повинен* робити це добре і/або діставати схвалення важливих для мене людей, а інакше я просто ні на що не придатна людина.

Методи корекції поведінки людини за допомогою психіки є зміна ірраціональних настанов на раціональні.

Психодинамічний підхід до змін. Ідея підходу полягає у тому, що під час змін людина переживає певну психологічну драму і поступово, із часом має це осмислити. Підхід сформовано на основі чотирьох базових моделей.

Модель 1. П'ять стадій пристосувань до змін Елізабет Кюблер-Росс.

1. «Заперечення» – людина, що зіткнулася з катастрофічними змінами, часто не може їх повністю прийняти і сприйняти. Вона не визнає, що це трапилося насправді, тобто виникає захисна реакція організму – відчуття недовір'я та заперечення. Це пов'язано з неспроможністю психіки людини сприймати погані новини і відчувати душевний біль.

2. «Гнів» – смирившись через деякий час із тим, що трапилося, людина починає ставити собі запитання: «Чому я?», «Як таке могло відбутися саме зі мною?» тощо. Виникає почуття злості, розчарування та гніву, що можуть бути направлені як на оточуючих, так і на самого себе: «Чому я завчасно не кинув палити?». Через стимулювання цих почуттів людина намагається витіснити дійсні відчуття.

3. «Торг» – внутрішній діалог, розмова з Богом, якого просять почекати з неминучим: «Я обіцяю... тільки нехай...». Намагання відхилитися від справжньої реальності.

4. «Депресія» – коли стає ясно, що ніякі благання положення не виправлять, приходиться розуміння дійсної важливості ситуації. Більшість впадає у депресію – відчуття смутку, скорботи, відсутності майбутнього. Людина готова на все махнути рукою.

5. «Прийняття» – у людини, яка змогла подолати депресію, виникає почуття спокою та розуміння неминучості того, що відбулося. Вона готова до подальшого життя.

Модель 2. Крива пристосувань до змін Д. Адамса, С. Хейеса і Дж.А. Хобсона.

1. «Полегшення» – людина відчуває миттєве полегшення від обізнаності про наявні зміни: «Нарешті я точно знаю, що відбувається, я так і думав».

2. «Шок або здивування» – заперечує всі зміни, які відбулися, та відчуває недовір'я.

3. «Заперечення» – довершене неприйняття будь-яких змін, «доводить» собі, що насправді нічого не відбувається і все ще відновиться.

4. «Гнів» – людина несвідомо відчуває гнів і засмучення від наявних змін.

5. «Торг» – спроба у будь-який спосіб запобігти неминучому.

6. «Депресія» – людина відповідає на зміни апатією і сумом, «зачинається» від світу.

7. «Прийняття» – людина сприймає реальність такою, якою вона є.

8. «Експериментування» – після заглиблення у внутрішній світ людина починає розуміти, що «зовні» теж щось є. «Може, про деякі зміни варто хоч би задуматися?».

9. «Відкриття» – людина виходить у новий змінений світ і робить відкриття – все не так погано, як вона собі уявляла. Можливо умови роботи тільки покращилися.

Модель 3. Модель реакції на зміни Вірджинії Сатір.

1. «Початкова стадія» – стан, коли людина отримує все те, що отримувала раніше, продовжує робити те, що робила. Відносна рівновага за відносною гармонії всіх компонентів системи. Присутня деяка незадоволеність, проте ніхто не вносить зміни.

2. «Чужорідний елемент» – попадання в діючу систему нового елемента-подразника (співробітник, закон, система мотивації та ін.), що кардинально змінює розстановку сил.

3. «Хаос» – наслідки дії нового елемента в системі. Зовнішній світ залишається майже без змін, тоді як внутрішній світ людини значно перетворюється. Спочатку людина відчуває недовіру, заперечення або емоційний ступор. Вона заперечує зміни, іноді

навіть подвоює зусилля, щоб зберегти колишній стан, саботує впровадження нових ідей. Перестає довіряти людям. Переважають гнів, паніка, які різко змінюються депресією.

4. «Ідея» – у найбільш тяжку хвилину з самих глибин розуму народжується ідея, яка стає першим кроком на шляху до примирення зі змінами.

5. «Інтеграція» – внутрішній світ людини поступово пристосовується до нового порядку існування зовнішнього середовища.

Гуманістично-психологічний підхід до змін. Пріоритет віддається дослідженню свідомого досвіду людини, її вищих потреб. Людина розглядається не як «чорна скринька», здатна лише реагувати на вхідні стимули, а як цілісне утворення з природою. Людина не запрограмована своїм минулим, а відкрита для самовдосконалення.

Абрахам Маслоу стверджував, що найвищою природженою потребою людини є потреба у *самовираженні* та *самоактуалізації*, яка настає після задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці, у любові і прихильності та у визнанні й оцінці. Цим він підкреслював важливу роль самого індивіда в побудові своєї особи. А. Маслоу, довів, що будь-яка особистість народжується з потребою робити тільки добрі справи.

2.5. Теорії та концепції навчання

Найбільше розповсюдження отримали такі теорії та концепції навчання.

Асоціативно-рефлекторна теорія – базується на основних закономірностях умовно-рефлекторної діяльності кори головного мозку людини. Процес набуття знань, навичок та вмінь послідовно складається з викладення навчального матеріалу, його сприйняття, осмислення, запам'ятовування та подальшого використання на практиці. Необхідно дотримуватися умов: формування активного ставлення людини до навчання; ясне та послідовне викладення матеріалу; активізація пізнавальної діяльності, яка проходить процедуру навчання; демонстрація різних прийомів розумових дій та їх закріплення за допомогою відповідних вправ. Такий фахівець багато знає та мало уміє.

Теорія послідовного (поетапного) формування розумової діяльності – знання, навички та вміння, що формуються під час навчання, не можуть бути засвоєними поза діяльністю людини. Спочатку формуються навички і вміння, а потім – знання.

Так, на *першому етапі* у результаті дослідження послідовності виконання необхідної дії формується орієнтовна основа її виконання. На *другому етапі* – матеріалізованої дії – людина виконує описані дії. На *третьому етапі* – позамовному – людина у голос проговорює всі дії. На *четвертому етапі* – самостійному – послідовність дій проговорюється «про себе». На *п'ятому етапі* – розумовому – повне розуміння змісту та значення виконуваних дій. Переваги: скорочення часу на засвоєння; досягнення високої автоматизації дій через їх алгоритмізацію.

Концепція проблемного навчання – можливість творчої участі слухачів, у процесі засвоєння нових знань, формуванні творчого мислення та пізнавальних інтересів на основі пошуку розв'язання теоретичних та прикладних завдань, проблеми. В основу навчання було покладено ігри та трудову діяльність замість навчального плану. Перевагами проблемного навчання є самостійність слухача, особистісна мотивація.

Концепція програмного навчання – оволодіння новими знаннями здійснюється за допомогою навчального пристрою (комп'ютера). Навчальний матеріал ділиться на певні взаємопов'язані дози та послідовно засвоюється. Роль викладача зводиться до відстеження зміни психологічного стану слухача та оцінки ефективності поетапного оволодіння матеріалом. Розроблено різні алгоритми навчання:

лінійний алгоритм (*алгоритм Б. Скіннера*) – навчальний матеріал ділиться на невеликі порції низького рівня складності. Програма дозволяє перевірити правильність

відповіді відразу та перейти до нового матеріалу. Слухачі проходять однаковий шлях; **розгалужений алгоритм** (алгоритм Нормана Кроудера) – навчальний матеріал ділиться на відносно великі порції та містить досить складні запитання. Якщо слухач не може справитися з поставленим завданням, то переходить до більш глибокого рівня, який є більш простим. Запитання – закриті тести. Якщо було обрано невірну відповідь, то програма дає розгорнуте пояснення та відправляє слухача на ще більш глибокий рівень для повторного засвоєння матеріалу. Слухач пройде навчання власним шляхом; **адаптивний алгоритм** (алгоритм Гордона Паска) – навчальна програма підтримує оптимальний рівень складності нового матеріалу індивідуально для кожного слухача, тим самим автоматично адаптує до людини.

Теорія зв'язків Едварда Лі Торндайка. Чим вищим є інтелект, тим більше число зв'язків він може встановити. Два основні закони навчання: закон вправи і закон ефекту. *Закон вправи* гласить, що чим частіше певна дія повторюється, тим глибше вона поглинається свідомістю та запам'ятовується. *Закон ефекту* свідчить, що зв'язки у свідомості встановлюються успішніше, якщо реакція підкріплюється заохоченням.

Теорія навчання Кларка Леонарда Халла – навчання відбувається за рахунок того, що при кожній відповіді виникає підкріплення у вигляді часткового задоволення потреби. Індивід вчиться реагувати певним чином, якщо внаслідок цього зменшується ваблення або потреба. Така реакція стає звичкою.

Теорія соціального навчання Альберта Бандури – навчання організоване за допомогою спостереження за поведінкою інших людей. Об'єктом спостереження є не тільки модель поведінки, але й наслідки, до яких вона приводить. Цей процес було названо опосередкованим (непрямим) підкріпленням, яке також має когнітивний компонент – очікування наслідків. Проте, сприйняття однієї й тієї ж самої ситуації є індивідуальним процесом і залежить від особистих рис характеру й інтелекту людини.

У 1956 р. американським психологом Бенджаміном Блумом було розроблено методику якісної оцінки ефективності навчання – **таксономію педагогічних цілей у пізнавальному середовищі**, яка отримала назву «**таксономія Блума**». Метод засновано на систематичному соціологічному дослідженні та статистичній оцінці послідовної динаміки змін когнітивної, емоційної та психомоторної сфер поведінки людини:

1. *Знання* – запам'ятовує та якісно відтворює вивчений матеріал у будь-яких обсягах.
2. *Розуміння* – особа перетворює вивчений матеріал із однієї форми на іншу, самостійно пояснює та інтерпретує матеріал, пропонує можливі варіанти перебігу подій.
3. *Застосування* – особа вміло використовує вивчений матеріал у практичних умовах.
4. *Аналіз* – особа демонструє навички системного аналізу матеріалу із встановленням зв'язку між окремими його складовими.
5. *Синтез* – особа вміло комбінує окремі розрізнені елементи матеріалу для отримання цілісного уявлення із елементами новизни.
6. *Оцінка* – особа володіє вмінням оцінювати значущість, логіку побудови та відповідність матеріалу поставленим цілям і вихідним даним.

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть різницю між кількісними і якісними змінами.
2. Надайте визначення змісту коливальних змін.
3. Дайте визначення науки «андрагогіка».
4. Які психологічні стадії переживає людина під час стресу?
5. У чому зміст концепції проблемного навчання?

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23-25].

Тема 3 КОМАНДНІ ЗМІНИ

- 3.1. *Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд*
- 3.2. *Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Такманом*
- 3.3. *Типологія учасників команди змін за Белбіном. Особливості ефективної команди*

3.1. Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, пов'язаних системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами. Обов'язковими елементами будь-якої групи є загальні цілі, норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність, речовинне середовище.

За кількістю осіб виділяють *великі* (понад 10 осіб), *середні* (від 5 до 9 осіб) та *малі* (менше 4 осіб) групи. Мала група є основним соціальним середовищем людини. Якщо людина орієнтується на норми, цінності членів групи, то вона виступає як *референтна*. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя.

За *характером організації* виділяються:

1. *Номінальна група (конгломерат)* – неорганізовані або випадково організовані формальні об'єднання людей (глядачі в театрі та кінотеатрі). Об'єднання в такі групи є добровільним, тимчасовим і визначається подібністю інтересів людей.
2. *Асоціація* – група, в якій взаємини опосередковуються тільки особисто значущими цілями (група друзів або приятелів).
3. *Кооперація* – група, що відрізняється реально й успішно діючою організаційною структурою, високим рівнем групової підготовленості та співробітництва. Міжособистісні стосунки і спілкування в ній носять суто діловий характер, підпорядкований реалізації поставлених цілей, виконанню конкретного завдання.
4. *Корпорація* – група, об'єднана тільки внутрішніми цілями, які не виходять за її рамки. У ній з'являється корпоративний дух, який проявляється у протиставленні іншим групам, прагненні максимально реалізувати групові цілі.
5. *Колектив* – організаційно та юридично оформлене об'єднання працівників, що пов'язані стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю. Колектив є там, де певна чисельність індивідів об'єднана загальними цілями, інтересами і потребами.

Робоча група – це двоє або більше осіб, що працюють узгоджено, проте *індивідуальні інтереси кожного з них є вищими за інтереси групи*.

Команда – група людей, що працюють взаємозалежно один від одного та які ставлять інтереси команди вище за індивідуальні цілі. Учасники розділяють взаємну відповідальність. Керівник є першим серед рівних, а розподілом завдань займаються всі.

Ефективність команди є вищою за суму ефективностей кожного з її учасників. Якщо для робочої групи $1+1=2$, то для команди $1+1=3$, що є результатом прояву синергічного ефекту. Існування команди неможливо, якщо відсутні:

- ↓ *взаємовиручка між її учасниками;*
- ↓ *довіра учасників один до одного;*
- ↓ *взаємоповага та взаєморозуміння;*
- ↓ *професіоналізм;*
- ↓ *готовність людини до навчання, професійного зростання та праці;*
- ↓ *культура та достатність спілкування у колективі;*
- ↓ *мотивація людей до роботи в команді.*

Порушення будь-якої ланки у цьому ланцюжку веде до підриву командного духу та у найбільш гіршому випадку – до руйнування команди.

Оцінка ефективності може бути здійсненою за такими показниками:

абсолютні – визначення того, чи досягає команда поставлених цілей в указані терміни у рамках встановленого бюджету та з очікуваною якістю;

відносні – здійснюється порівнянням абсолютних показників діяльності різних команд;

суб'єктивні – команду можна вважати успішною, якщо вона є самокерованою та може самостійно розв'язувати внутрішні проблеми.

Під **командною** формою організації робіт, у загальному випадку, розуміють об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив із метою розв'язання поставленого завдання більш оперативно, ефективно та якісно, ніж за традиційною формою організації робіт.

Ключовими *характеристиками*, що визначають командну форму роботи, є: **відповідальність** за досягнення поставленої мети; **взаємозалежність** відносно загальної мети; **обмеженість** кількісного складу; **стабільність** кількісного складу команди протягом певного періоду часу, необхідного для досягнення поставленої мети.

Принципи роботи команди, що покладені в основу командоутворення:

1. *Добровільність входження до команди.*

2. *Колективне виконання роботи* – кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував.

3. *Колективна відповідальність* – уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з провини одного з її членів.

4. *Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат* – оплата членів команди напряму залежить від загальних результатів.

5. *Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат* – керівництво має володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів у члени команди.

6. *Автономність самоврядування команди* – діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер) замість адміністративного керівництва організації.

7. *Підвищена виконавська дисципліна* – кожен член команди добровільно відповідає за кінцевий загальнокомандний результат.

8. *Взаємодтримка, комфортний клімат і дружні відносини* – команда буде тільки тоді одним цілим, коли її члени поважають і навчають один одного, дружні стосунки.

У світовій і вітчизняній теорії та практиці виокремлюють такі типи команд.

1. **Робоча група** – одна людина управляє групою осіб і відповідає за доставку конкретного продукту чи послуги клієнту або в іншу частину організації.

2. **Команда, керована менеджером** – менеджер діє як лідер і відповідає за визначення загальних командних цілей, методів їх досягнення і забезпечення умов ефективного функціонування команди. Члени команди несуть відповідальність тільки за виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру.

3. **Самокерована (саморегульована) команда** – менеджер або лідер визначають головну мету діяльності команди, при тому, що команда користується свободою вибору методів. Члени команди приймають рішення щодо графіка роботи, розподілу завдань, навчання, оцінки виконання роботи, підбору нових членів і контролю якості роботи. Вони несуть колективну відповідальність за загальні результати.

4. **Паралельна команда** – створюється для виконання спеціальних завдань або функцій, з якими організація неспроможна справитися самостійно. Доволі часто працюють віддалено та створюються на нетривалій період часу – до моменту досягнення цілей. Члени команди мають обмежену владу та виконують переважно консультативні функції. Сумісна робота – селективні наради з обміном інформацією.

5. **Проектна команда** – група взаємозалежних працівників, які об'єднані для виконання певного проекту або спеціального завдання і працюють на тимчасовій основі.

До її складу звичайно включають провідних фахівців, управлінці. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями: відповідальність за планування проекту, розробку графіка і його дотримання при виконанні робіт, доцільність витрачання виділених ресурсів, матеріальне заохочення членів команди.

6. **Матрична команда** – робота команди здійснюється в рамках такої організаційної структури, де постійно існують проектні відділи, реалізуються одночасно декілька проектів незалежно від життєвого циклу кожного з них. Такі команди дозволяють здійснити швидкі технологічні зміни при максимально ефективному використанні кваліфікованих кадрів. При цьому члени команди не покидають свої функціональні підрозділи, а у команді підпорядковуються менеджеру проекту.

7. **Цілеспрямована, або самопроектована, команда** – команда самостійно визначає завдання своєї діяльності та методи їх досягнення. Керівництво організації забезпечує команді найбільш сприятливі умови для новаторства, посилює прихильність цілям і мотивацію, надає максимальні можливості для організаційного навчання і здійснення змін. Ця форма управління є найбільш прийнятною для невеликих за чисельністю команд, які складаються зі справжніх професіоналів. Кожен член команди «закриває» автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливою для команди.

8. **Віртуальна команда** – група, створена для виконання завдань, при розв'язанні яких не обов'язкова фізична присутність усіх членів групи в одному і тому ж самому місці в один і той самий час. Спілкування групи здійснюється через проведення телефонних і відеоконференцій, електронну пошту або інші засоби комунікації. Команди можуть формуватися не лише за рахунок співробітників даної організації, а й фахівців зі сторони, наприклад, співробітників замовника.

9. **Управлінська команда** – командний менеджмент заснований на процесі делегування повноважень. Майже всі організації наділяють менеджерів різних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж за те, з яким вони могли б впоратися особисто. Для того, щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються певні форми колективного управління, засновані на перерозподілі відповідальності.

10. **Команда змін (команда реформ, команда впровадження або резерв розвитку)** – розглядається як активний ресурс для прориву організації на новий рівень розвитку і формується при реалізації запланованих або незапланованих значних змін.

При формуванні команди змін необхідно виконати дві основні вимоги:

до її складу мають увійти представники всіх або більшості ключових підрозділів організації, функціонування яких спрямовано на розробку та впровадження у її діяльність реформ;

до її складу мають увійти співробітники, що володіють максимально сприятливими особистісно-діловими професійно важливими якостями.

Чисельність команди змін має встановлюватися залежно від типу та обсягу роботи, яку необхідно виконувати, та зовнішнього середовища. Слід враховувати:

чим більшою є група, тим сильніше ризик конформізму членів команди;

чим складнішою є структура, тим нижче її толерантність по відношенню до членів;

значна чисельність команди може лишити кожного з її членів певної усвідомлюваної ролі та пригнічує особистість;

мала чисельність команди зменшує її стійкість та посилює уразливість при змінах.

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

Існують різні підходи до визначення ролі команди змін на певних етапах їх здійснення. Відповідно до одного з підходів, основним завданням на першому етапі

впровадження трансформацій – *розморожування* – є усвідомлення необхідності змін. У цьому зв'язку має бути всебічно створено клімат відкритості та довіри. На етапі *безпосередніх перетворень* здійснюється діагностика поточного стану та розробляється план дій із переходу до бажаного стану. На останній стадії – *заморожування*, коли реалізовано план і проведено оцінку результатів, команда починає процес стабілізації.

Традиційна модель запланованих змін включає чотири послідовні етапи.

1. *Вивчення зовнішніх і внутрішніх сил.* Сили зовнішнього середовища вивчаються через спостереження за ситуацією на глобальному рівні, конкурентами, споживачами. *Внутрішні сили* ідентифікуються через плани, цілі, проблеми і потреби організації.

2. *Усвідомлення необхідності змін.* Визначаються проблеми, оцінюються можливості та усвідомлюється необхідність зміни технології, продукції, культури.

3. *Ініціювання змін* характеризується проведенням досліджень, створенням сприятливих умов для творчості, підтримкою борців за ідею, інноваційних команд.

4. *Проведення змін.* Аналіз дії протидіючих сил, тактика подолання опору.

Мистецтво управління командою полягає у правильному визначенні актуальної стадії її розвитку і своєчасному переході колективу на наступну, вищу стадію. Наприклад, *життєвий цикл команди*, який у 1965 р. було запропоновано Брюсом Такманом і який носить назву *модель Такмана*:

Формування (формінг) – початок переходу кожного члена групи від індивідуальної моделі поведінки до групової, формування команди. «Ми найкращі!».

▣ Перехід до нової стадії через отримання робочого завдання на проект.

Зіткнення (штормінг) – на початку спільної праці над проектом атмосфера накаляється, спостерігається зіткнення інтересів та амбіцій, починається боротьба за неформальне лідерство, статуси і ролі. Це сама критична фаза у розвитку команди.

▣ Перехід до нової стадії здійснюється через кризу.

Нормалізація (нормінг) – стабілізація відносин, вироблення внутрішніх правил поведінки, початок командної роботи. Кожен член команди виконує унікальну роль, яка є зрозумілою, прийнятною та важливою для всіх її членів.

▣ Перехід до нової стадії здійснюється через злагоджену роботу команди.

Виконання (перформінг) – кульмінаційний етап командної роботи, який супроводжується розкриттям творчого потенціалу та енергії команди, досягаються значні результати, на які не здатні простий колектив або група.

Вплив певних внутрішніх або зовнішніх чинників може здійснювати трансформацію життєвого циклу розвитку команди шляхом його *зворотного напрямку*.

3.3. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Особливості ефективної команди

У рамках будь-якої організації існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен було розкрито у 1967 р. Раймондом Мередіт Белбіном. Було з'ясовано, що кожен із членів команди відіграє подвійну роль. Перша – чисто функціональна і впливає з формальної структури організації. Друга роль є набагато менш очевидною, проте вона істотно важлива для успішної діяльності команди.

«**Лідер**» посідає чільне місце в групі, проте домагається цього ненав'язливо і ніби недбало. Володіє авторитетом, здатністю змушувати інших діяти, не застосовуючи надмірно свою владу і права. Він наділений здоровим розумом, проте блискучого інтелекту від нього не вимагається. Його інтереси – цілі і завдання команди.

«**Реалізатор**» є лідером групи в реалізації конкретно поставленого завдання. Його головне призначення – надати чітку форму діяльності групи та її результатам. Переконати його можуть тільки кінцеві результати. Емоційний, імпульсивний.

«Генератор ідей» поставляє групі оригінальні ідеї, пропозиції. Має найвищий коефіцієнт інтелектуальності і найрозвиненішу уяву. Він завжди знаходить радикальний підхід до розв'язання проблем. Має два недоліки: його більше цікавлять фундаментальні проблеми, а не деталі; може захопитися ідеями, які не відповідають потребам групи.

«Об'єктивний критик» – внесок у загальну справу полягає у зваженому та неупередженому аналізі. Повільний у прийнятті рішень, не любить, щоб його квапили, флегматичний і холоднокровний, самий об'єктивний і неупереджений розум у групі.

«Організатор або начальник штабу» перетворить прийняті рішення та розроблені стратегії на чітко окреслені, конкретні та реальні завдання, які відразу можна почати виконувати. Любить організовувати практичне виконання завдань, складати графіки. Працює ефективно, методично і систематично, але іноді йому не вистачає гнучкості.

«Постачальник» завдяки комунікабельності виходить за межі групи і приносить із собою ззовні нові ідеї, інформацію та новини. Любить товариство, дуже розкутий.

«Душа групи» – самий чуйний і чутливий з усіх її членів. Краще за всіх обізнаний про потреби і турботи колег; раніше за інших відчуває емоційні «підводні течії» в групі. Активніше за всіх здійснює внутрішньогрупові комунікації.

«Доводчик або контролер» – його турбує все, що може «вийти неправильно». Він ніколи не знайде душевного спокою, поки особисто сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено, нічого не забуто, ніщо не втрачено. Якщо що-небудь його і займає в житті серйозно, то це порядок.

Висновки, що дозволяють підвищити ефективність управління її діяльністю.

1. До складу не кожної команди неодмінно має входити вісім членів – за числом ролей. Цілком можливо, нерідко необхідно, щоб кожна особа, грала більше однієї ролі.

2. При формуванні команди в ній мають бути представлені ті особистісні характеристики, які охоплюють увесь діапазон ролей.

3. При укомплектуванні штатів команди не можна зосереджувати увагу тільки на керівникові і його заступниках. Необхідно більш широке охоплення всіх ролей.

4. Має бути забезпеченим баланс восьми ролей, без домінування певної з них.

Визначальна роль в ефективному функціонуванні команди належить *керівнику*, який має якісно та обґрунтовано підійти до етапу її формування за такими етапами:

1) *попередній етап* – діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення мети і завдань, обґрунтування критеріїв;

2) *етап формування команди* – відбір претендентів, раціональний розподіл ролей;

3) *етап управління командою* – визначення мети, моніторинг та оцінка діяльності.

Фахівці вбачають тісний зв'язок між чисельністю команди та ефективністю її функціонування. У невеликих командах, чисельність яких не перевищує 4-6 осіб, індивіди почувають себе комфортно, більш вільно спілкуються; встановлюється атмосфера взаємної довіри, яка сприяє генеруванню більш перспективних ідей. Оптимальний розмір команди визначається її місією і не має перевищувати 10-12 осіб.

Ефективна команда формується за умов наявності таких властивостей.

1. **Позитивна взаємозалежність** – усвідомлення членами команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну особисту діяльність шляхом максимального внеску кожного у спільну справу, об'єднання ресурсів.

2. **Співробітництво** – особливий вид діяльності, спрямований на пошук і реалізацію взаємозалежних цілей і завдань. Його засновано на підтримці й розвитку атмосфери доброзичливості та співпереживання, взаємному доповненні та повазі.

3. **Згуртованість** – позитивний емоційний зв'язок та взаєморозуміння, спільність поглядів, моделей поведінки, що залежать від впливу багатьох факторів, які визначають бажання індивідів бути членами групи.

4. Активна участь кожного потенційного члена команди в її формуванні.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від *методів*, які керівник використовує для зміцнення команди та яких фахівці виділяють п'ять:

- 1) *метод катарсису* – дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;
- 2) *метод каталізації* – нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як спілки однодумців;
- 3) *метод конфронтації* – повертає увагу команди до її цінностей, норм розподілу влади та впливу, що має велике значення в командній роботі;
- 4) *метод рекомендацій* – дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;
- 5) *метод теоретичного обґрунтування* – пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність за умов командної діяльності.

Характеристиками *ефективної команди* слід вважати:

здатність до навчання команди – підвищення професіоналізму і компетентності всіх її членів у ході виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями й досвідом, розвиток практичних навичок членів команди;

задоволеність членів команди – підвищення ступеня взаємної довіри та поваги один до одного, у зміцненні атмосфери співробітництва, взаємної підтримки, готовності членів команди до подальшої плідної роботи;

задоволеність оточуючих – насичення потреб зовнішніх структур (керівництва, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін). Прагнення задовольнити запити оточуючих виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміну умов середовища. Кожен член ставить реалізацію командних цілей вище за власні інтереси.

Ефективність командної роботи може бути оціненою показниками:

- 1) *ступінь ефективності кожного із членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей* – ефективність пов'язана зі здатністю індивіда працювати над собою, розвиваючи необхідні для команди якості;
- 2) *ступінь ефективності команди як сукупності індивідів* – ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворювати його на щось більше, ніж просто сума потенціалів;
- 3) *ступінь ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем* – ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати й використовувати потенціал співробітництва із зовнішніми стосовно команди індивідами та структурами для оптимального досягнення цілей команди.

Усі зміни в організації мають носити постійний характер та проходити через усі етапи її функціонування. Тільки у цьому випадку зміни стануть менш складними, отримають підтримку співробітників та забезпечать позитивний результат.

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть різницю між такими формами кооперування діяльності як асоціація та корпорація.
2. Що таке паралельна команда? Наведіть приклади.
3. Яку теорію запропонував Б. Такман?
4. Охарактеризуйте сутність такої характеристики командної роботи, як стабільність. Наведіть приклади.
5. У чому зміст концепції проблемного навчання?

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23, 30].

Тема 4 КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

- 4.1. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси
- 4.2. Основні якості лідерів зі змін
- 4.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін
- 4.4. Самоаналіз і внутрішні ресурси управлінця змінами
- 4.5. Емоційна компетенція менеджера зі змін
- 4.6. Підходи до виділення стилів управління

4.1. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси

У суспільній свідомості поняття «лідер», «керівник» та «менеджер» практично не розрізняються. Проте люди, що посідають ці позиції в організації, виконують різні функції і тому мають мати різні особистісні риси.

Існує певна різниця між *керівництвом* та *лідерством*. Перше характеризується відношеннями влади (офіційна база), друге – з точки зору особистісного впливу (природна, вільна, неформальна база). Керівництво зберігається системою директив та засновано на формальному авторитеті, у той час як лідерство спирається на думки членів групи та залежить від признання лідера цією групою.

Основні розбіжності між керівництвом і лідерством можна розділити на три групи.

1. *Функціональні*. Організаційне керівництво є закономірним атрибутом функціонування офіційної структури. Воно обумовлює організацію діяльності групи з метою більш раціонального розв'язання поставлених перед нею завдань. Лідерство характеризується переважно психологічними взаємовідносинами у групі, що виникають по вертикалі, тобто з точки зору відносин домінування та підпорядкування.

2. *Умови виникнення та припинення*. Керівник або призначається офіційно, або обирається. Офіційні права та обов'язки керівника припиняються відразу після зняття його з посади. Лідерство виникає природним чином у процесі взаємодії людей. Процеси лідерства та влади лідера зберігаються до тих пір, поки є люди, що готові йти за ним.

3. *Джерела влади*. Керівник наділяється відповідними офіційними правами, пов'язаними з організацією діяльності групи щодо розв'язання поставлених перед нею завдань. Лідер не має формалізованих офіційних прав, його влада заснована на авторитеті та підкріплюється встановленими у групі нормами.

Отже, *лідерство* – це процес психологічного впливу лідера на послідовників, який здійснюється ним переважно на основі неформальних (особистісних) джерел впливу та спрямований на розв'язання організаційних завдань та оптимізацію групової взаємодії.

Якщо умовно виділити в організації такі об'єкти, як план, персонал, виконання і результат, то лідер і менеджер займуть по відношенню до них різні позиції:

лідер визначає напрям руху, *менеджер* розробляє план і графік просування в обраному напрямі;

лідер надихає і мотивує персонал, *менеджер* стежить за старанністю людей і дотриманням вимог щодо виконуваної роботи;

лідер заохочує людей на виконання плану, *менеджер* стежить за досягненням цілей;

лідер, оцінивши якість результату, починає планувати отримання нового, *менеджер* оформляє результат, домагається одержання на його основі додаткових переваг.

Традиції американського менеджменту припускають, що ефективний керівник має обов'язково бути лідером. При призначенні співробітника керівником на будь-якому рівні управління бажано, щоб протягом певного нетривалого терміну (не більше кількох місяців) він став лідером. Якщо йому зробити це не вдається, то, згідно із неписаними правилами, керівник має добровільно звільнити посаду для того, хто зможе стати лідером. Кожен лідер у певному ступені виконує функції, обумовлені особливостями

діяльності групи та більшість з яких входять з обов'язками і формальних керівників:

- функція спрямування* – встановлення пріоритетних цілей діяльності та функціонування групи, мотивування послідовників на досягнення;
- функція планування* – визначення безпосередніх кроків, розробка довгострокових планів діяльності організації;
- контрольно-координуюча функція* – лідер є координатором діяльності групи, стежить за виконанням поставлених цілей;
- адміністративна функція* – лідер є джерелом заохочень та покарань, може застосовувати неформальні соціальні санкції та прийоми, за допомогою яких колектив виражає повагу тим членам, поведінка яких відповідає його очікуванням, та навпаки;
- експертна функція* – лідер часто є особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації, кваліфікованого фахівця або просто за життєвою порадою;
- представницька функція* – лідер є офіційною особою групи, що представляє її у зовнішніх інстанціях;
- емоційно-регулятивна функція* – лідер є регулятором міжособистісних та ділових взаємовідносин в колективі, а також морально-психологічного клімату у ньому;
- нормоутворююча функція* – лідер багато у чому є засновником групових норм, а також еталоном, що задає тон поведінки та професійної взаємодії для інших членів групи;
- світоглядно-формульальна функція* – лідер виступає джерелом цінностей, що складають груповий світогляд. Він відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група, проте саме він є контролером та транслятором інформації, яка надходить зовні;
- символьна функція* – групи з високим ступенем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, але й до зовнішніх відмінностей від інших груп. Досить часто лідери виконують функцію символів.

Значення функцій трансформується залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників життєдіяльності колективу. Становлення керівника у статусі лідера залежить від актуалізації у його діяльності тих чи інших функцій, що є найбільш затребуваними його послідовниками. Одні й ті самі функції різні лідери здійснюють по-різному, відповідно до їх індивідуальних особливостей та переваг – *індивідуальний стиль* лідерства.

4.2. Основні якості лідерів зі змін

Слова *лідер* («leader») та *лідерство* («leadership») походять від англосаксонського кореня «lead» – «шлях», «путь», який було утворено від дієслова «leaden», що значить «подорожувати», «йти». Отже, лідерами називаються люди, які вказують шлях.

Лідерство, як і влада, – це потенціал, наявний у людини. У практиці управління лідерство розглядається як здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для трансформації створеного для інших бачення в реальність. Лідери використовують владу як засіб у досягненні цілей групи або організації.

Отже, **лідерство** – це тип управлінської взаємодії (у загальному випадку між лідером і його послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лідер в малій групі користується іншими складовими влади, ніж та людина, яка стоїть, наприклад, на чолі великої корпорації. Отже є два *типи* лідерства:

1. Лідерство **«обличчям до обличчя»**, що здійснюється в невеликих групах, де всі учасники процесу мають можливість безпосередньо взаємодіяти між собою.

2. **«Віддалене лідерство»**, найважливішою рисою якого є те, що спілкування лідерів із послідовниками рідко здійснюється безпосередньо в особистих контактах.

В останньому випадку найважливішим стає створення іміджу, образу лідера, який надихає. Послідовники з лідером спілкуються не безпосередньо, а через посередників.

Лідера представляють як *харизматичну особистість*, що володіє винятковими здібностями і має в собі щось таке, що змушує людей підкорюватися. Крім того, лідер – це людина, *що досягла успіху*.

Майкл Мескон виділяє такі форми *влади* в менеджменті: влада, *заснована на примусі (законна влада)*; влада, *заснована на винагороді*; *експертна влада*, побудована на розумній вірі підлеглого у правильності дій керівника; *еталонна влада*, що впливає на підлеглого силою особистих якостей або здібностей лідера.

Влада має багато різних обмежень – прямих і непрямих, зовнішніх і внутрішніх: політичні, юридичні, етичні, моральні, соціальні та економічні вимоги звужують реалізацію влади.

При аналізі феномена лідерства особливу увагу слід приділяти *особистості лідера*. Найбільш важливими *особистісними характеристиками* є: особистісні риси лідера; уявлення лідера про себе самого; потреби і мотиви, що впливають на поведінку; система найважливіших переконань; стиль прийняття рішень; стиль міжособистісних відносин; стійкість до стресу.

У 1940 р. американський психолог К. Берд на підставі узагальнення двадцяти різних спостережень склав список із 79 рис, що визначаються різними дослідниками як «лідерські». Серед них були названі ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо. Проте жодна з цих рис не посіла твердого місця в досліджених переліках: 65% виокремлених рис було згадано у дослідженнях лише один раз, 16-20% – двічі, 4-5% – тричі і лише п'ять були названі чотири рази.

У 1948 р. Ральф Стогділл дійшов висновку, що найбільш важливими є п'ять якостей, що характеризують лідера: розум та інтелектуальні здібності; панування або перевага над іншими; впевненість у собі; активність та енергійність; знання справи. У 1959 р. Р. Манн виокремив сім основних якостей лідера, головним з яких було обрано розум. У середині 80-их рр. ХХ ст. Еморі Стівен Богадрус обґрунтував десятки якостей, якими має володіти лідер: почуття гумору, такт, вміння передбачати, здатність приваблювати до себе увагу тощо. Уоррен Бенніс, на підставі дослідження 90 успішних лідерів встановив чотири основні групи лідерських якостей:

1) *управління увагою*, або здатність так подати сутність результату, цілі або напрями руху (дій), щоб це було зрозумілим та привабливим для послідовників;

2) *управління значенням*, або здатність так подати значення створеного образу, ідеї або бачення, щоб вони були зрозумілими та повністю прийнятими послідовниками;

3) *управління довірою*, або здатність побудувати свою діяльність із такою сталістю та послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;

4) *управління собою*, або здатність настільки добре знати та вчасно признавати власні сильні та слабкі боки, щоб для посилення своїх слабких боків уміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

Дослідження дозволили виокремити чотири великі групи лідерських якостей:

1) *фізіологічні* – зріст, вага, фігура, зовнішній вигляд, енергійність рухів та стан здоров'я;

2) *психологічні* або *емоційні* – виявляються на практиці головним чином через характер людини. Вони мають як спадкоємну, так і виховну основи;

3) *розумові*, або *інтелектуальні* – дослідження багатьох авторів дозволили встановити, що рівень цих якостей у лідера є вищим, ніж не у лідера;

4) *особистісні ділові якості* – носять у більшому ступені характер придбаних та розвинутих навичок та вмінь у виконанні власних функцій. Їх значення для успіху зростає за рівнями організаційної ієрархії.

Пітер Друкер серед особистих рис лідера особливо відмічав вміння аналізувати,

зважувати обстановку та робити правильний вибір, улагоджувати розбіжності. Сучасний лідер, перш за все, має бути честолюбним та мати талант організатора. Крім того, йому необхідні: напористість, розмах, уява, почуття нового, ініціативність, вміння розбиратися у людях, почуття відповідальності. Він має бути жорстким, коли це потрібно; вчитися на власних помилках; уміти вислухати та бути об'єктивним; володіти собою; бути людиною слова; мислити перспективно та завжди зберігати впевненість у собі та своїх діях. Щоб суміщати ці якості, людина має бути оптимістом та мати гарне почуття гумору. Однією із найважливіших якостей лідера є комунікабельність, яка передбачає здатність до встановлення добрих взаємин, збереження їх у будь-який час; здатність створювати такі взаємини, які найбільш необхідні колективу тощо.

Лідер у будь-якій ситуації, за рідкісним винятком, веде себе відповідно до власної **«Я-концепції»**. Поведінка його залежить від того, ким і як він себе усвідомлює, як він порівнює себе з тими, з ким він постійно взаємодіє:

Фізичне Я – уявлення лідера про стан власного здоров'я, фізичну силу або слабкості, що надає лідеру більше впевненості у поведінці.

Сексуальне Я – тісно пов'язане з лідерськими якостями. Перш за все, це ґрунтується на основній чоловічій ролі – вести за собою родину, приймати відповідальні рішення, ризикувати у разі необхідності тощо. Лідер-жінка також демонструє перелічені якості, тому у більшості випадків сприймається підлеглими як чоловік.

Сімейне Я – великий вплив на формування особистості мають відносини у батьківській родині. Схема міжособистісних відносин «лідер-підлеглий» значно визначається більш ранньою схемою відносин «батько-дитина».

Соціальне Я – лідер має бути здатним до сумісної праці з іншими, має навчитися того, як вести переговори та як стимулювати своїх колег до прояву їх якостей.

Психологічне Я – уявлення про власний внутрішній світ, фантазії, мрії, бажання, ілюзії, страхи, конфлікти.

У лідера крім загальнолюдських, є і *специфічні лідерські потреби*: потреба у владі; потреба у контролі над подіями і людьми; потреба в досягненні; потреба у приналежності до певної групи й отриманні схвалення.

Під **стилем прийняття рішень** розуміють індивідуальні методи цього процесу. Стиль у загальному випадку визначається такими чинниками:

підходом до отримання нової інформації: схильність отримувати будь-яку, як позитивну, так і негативну інформацію у стислій формі; схильність вникати у деталі, бути незалежним від експертів; схильність отримувати об'єктивну, проте стислу інформацію, залишаючи деталі на помічників;

характеристиками мислення – всі види мислення та його індивідуальні особливості;

перевагою певного розміру ризику;

когнітивною складністю – спроможністю та схильністю до аналізу і синтезу отриманої інформації.

Особистісні риси лідера визначають **стиль міжособистісних відносин**, тобто тієї поведінки, яку лідер застосовує відносно інших людей:

орієнтація на *рівноправне спілкування*, засноване на взаємній повазі та довірі;

орієнтація на *домінування у спілкуванні*, прагнення підкорити співрозмовника;

орієнтація на *використання співрозмовника та всього спілкування* у власних цілях, прагнення отримати від співрозмовника максимум інформації при власній скритності;

добровільна зосередженість на співрозмовнику, орієнтація на його потреби та безкорисливе жертвування власними інтересами, байдужість до сприйняття себе з його боку;

готовність *підстроїтися під співрозмовника*, підпорядкування силі авторитету, уникнення протидії, відсутність прагнення до дійсного розуміння;

домінування *орієнтації на виключно ділові питання*, заперечення спілкування.

Стійкість до стресу є невід'ємною характеристикою лідера. Якщо особа не є стресостійкою, то вона лідером не може стати за визначенням.

Загальні сутнісні характеристики феномену лідерства:

1. *Лідером є той, хто має послідовників.*
2. *Лідерство формується та проявляється у сфері взаємодії.*
3. *Лідерство засновано на авторитеті.*
4. *Лідерство засновано на неформальному впливі лідера.*
5. *Лідерство складається з дискретних подій – актів лідерства.*
6. *Лідерство – когнітивний елемент сприйняття послідовників.*

4.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін

Лідери будуть діяти ефективно, якщо зможуть пристосувати свій стиль управління до потреб групи. Вони, здатні викликати не тільки позитивне схвалення своїх підлеглих, але і досягати високої продуктивності, є *трансформаційними (харизматичними) лідерами*, що мають такі характеристики та поведінку:

ідеалізований вплив, або «харизма» – передає почуття «сумісної місії» послідовникам; демонструє відданість своїм послідовникам, апелює до їх очікувань та бажань;

інтелектуальна стимуляція – формує відкритість до нових способів мислення; створює «велику картину», що включає різні погляди на проблему;

мотивація, що надихає – переконує послідовників у тому, що вони володіють здібностями виконувати більше, ніж вони спочатку думали; заряджає оптимізмом;

індивідуалізований підхід – визнає сили та слабкості окремої людини; відкрито цікавиться благополуччям інших людей; підтримує зусилля інших на покращення.

Найбільш ефективні лідери, за визначенням М. Мескона, здатні нести відповідальність за свою поведінку, бажають досягти поставленої мети та мають освіту і досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконувати.

Р.С. Берон виокремив ключові риси **ефективного лідера**:

напористість – бажання успіху; амбіції; велика енергія; завзятість; ініціатива;

чесність та прямота – заслуговують на довіру; надійність; відкритість;

мотивація лідерства – бажання робити вплив на інших для досягнення цілей;

самовпевненість – віра у власні здібності;

розумові здібності – розум; здатність об'єднувати та інтерпретувати інформацію;

креативність – оригінальність мислення та поведінки;

пристосовність – здатність адаптуватися до потреб підлеглих та до зміни ситуації;

компетентність – знання діяльності групи; знання технологічних особливостей.

Отже, ефективний лідер – це людина, яка може змусити звичайних людей робити екстраординарні речі.

У 1974 р. Ральф Стогділл, на підставі аналізу сотень характерологічних досліджень, запропонував такі особистісні характеристики ефективного та успішного лідера:

впевненість у собі та цілісність особистості;

активність та готовність (прагнення) до виконання завдань;

рішучість та завзятість у досягненні цілей;

сміливість та оригінальність при розв'язанні проблем;

прагнення проявити ініціативу у соціальних ситуаціях;

готовність відповідати за наслідки своїх рішень та вчинків;

уміння знімати міжособистісну напруженість; толерантність та стійкість до труднощів;

здатність впливати на поведінку інших людей та вміння організовувати їх взаємодію у сумісній діяльності, підкоряючи їх виконання заданого завдання.

Х. Меліссою було виокремлено чотирнадцять рис ефективних менеджерів, а саме: мислити глобальними категоріями; передбачати потенційні можливості; створювати загальне бачення майбутнього; сприяти розвитку здатностей людей, делегувати їм повноваження; цінувати в людях наявність власної думки; розвиток командного підходу до роботи, почуття партнерства; підтримка перемін; демонстрація знання технологій; заохочення конструктивного виклику; забезпечення задоволення клієнтів; досягнення успіхів у змаганні з конкурентами; демонстрація особистих досягнень, високий рівень компетенції; виявлення готовності до колективного керівництва; дії відповідно до проголошених цінностей.

Л.І. Уманський виокремив три якості, що підвищують ефективність лідера:

організаційна проникливість – тонка психологічна вибірковість, здатність зрозуміти іншого, проникнути у його внутрішній світ, знайти кожному її чільне місце;

здатність до активного психологічного впливу – розмаїтість засобів впливу на людей відповідно до їх індивідуальних якостей, особливостей наявної ситуації та зовнішніх факторів впливу;

здатність до організаторської роботи, потреба брати на себе відповідальність.

Часто діяльність лідера метафорично порівнюють із працею *диригента*. У диригента багато ролей, проте всі вони зводяться до однієї: вести і спрямовувати музикантів до гармонійного виконання твору. Тому вони мають уміти та робити таке.

1. *Мати загальне розуміння твору*. Диригент має точно знати, якого звучання він хоче досягти. Так і керівник має чітко усвідомлювати, яких результатів він прагне досягти.

2. *Любити власну справу*. Успіх виступу оркестру буде залежати від того, яким чином музиканти сприймають диригента. Єдиний шлях завоювати довіру людей – довести, що безмежно любиш та відданий цій музиці.

3. *Бути впевненим та не «кидати кермо правління»* у складних ситуаціях та невдачах. На концертах бувають ситуації, коли необхідно моментально реагувати та приймати рішення. Тільки повна впевненість диригента дозволить швидко стабілізувати взаємодію оркестру. У бізнесі така поведінка має назву «управління кризою».

4. *Задати тему та динаміку*. Дати ритм окремим частинам оркестру, щоб вони гармонійно вливалися у загальне звучання. Аналогічне завдання має головний офіс відносно філіалів та регіональних відділень компанії.

5. *Передати енергію, запалити, надихнути*. Спроби замінити диригента метрономом зазнали невдачі: метроном не відчуває музикантів, не надихає їх – за його звуками музиканти не відчувають прагнення до кінцевої мети.

6. *Підтримувати баланс*. Коли ударні заглушують скрипки, диригент має відновити рівновагу, навіть шляхом підкорення собі музикантів, щоб збалансувати звук.

7. *Не заважати, коли гра є гарною*. Музикант не маріонетка, він є творчою особистістю. Диригенту має розслабити атмосферу, коли виконавці надмірно напружені.

8. *Адекватно оцінювати можливості оркестру*. Не гаяти час на те, що покращити неможливо. Диригенти, що гастролюють, працюють кожен раз із іншим оркестром. Тому їх основне завдання – вірно оцінити рівень підготовки та майстерності музикантів, прийняти, що не все бажане можливе, та зробити максимум із можливого.

9. *Бути дипломатичним*. Диригенту заборонено піднімати з місця людину та вказувати їй на помилку у присутності всього оркестру. Всі і так відчувають фальшиву гру.

Аналіз перелічених ролей диригента та їх проектування на сучасну організацію дозволив обґрунтувати ті функції, які мають виконувати лідери, щоб досягти успіху:

стратегічне управління – вміння чітко визначати завдання, оцінювати наявні ресурси;

організація і контроль – здатність постійно забезпечувати злагоджену роботу;

передача енергії, натхнення – володіння власним вогнем та особливою чуйністю

відносно оточуючих; вміння посилити прес, коли виконавці розслаблені, та ослабити його, коли напруження зростає;

комунікація (внутрішня та зовнішня) – здатність підбадьорити, пожартувати, підтримати, порадити, допомогти розслабитися або зібратися підлеглим; вміння шукати нові можливості та контакти зі спонсорами, постачальниками та клієнтами; конструктивна взаємодія із конкурентами.

4.4. Самоаналіз і внутрішні ресурси управлінця змінами

Для ефективного управління організаційними змінами важливе значення має *авторитет керівника*, тобто загально визнаний неформальний його вплив на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді і є формою реалізації влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж.

Керівник-лідер користується *службовим й особистим* авторитетом. При цьому характерними особливостями діяльності ефективного керівника-лідера є: формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації; делегування значної частини відповідальності іншим; врахування вимог конкретної ситуації; надання підлеглим можливості для самовираження та самореалізації; заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей; раціональне використання робочого часу; потяг до самовдосконалення; використання конструктивної критики щодо діяльності організації; розумний ризик і відповідальність.

Виокремлюють також шість завдань, що стоять перед керівництвом при здійсненні будь-якої стадії змін. Кожне завдання вимагає особливого стилю управління (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Завдання керівника при здійсненні змін

Завдання	Визначення	Коли використовувати	Недоліки підходу
<i>Навчання</i>	Керівник заохочує і підтримує співробітників на шляху до здобуття чогось нового. Розвиває їх вміння та навички	Коли встановлено, що працівникам недостатньо того рівня знань і вмінь, які отримано ними під час навчання та практичної роботи	Підхід не годиться, якщо менеджер є поганим наставником або мотивація співробітника на досить низькому рівні
<i>Задавання тону</i>	Керівник підвищує планку і чекає від співробітників трохи більшого. Прискорює темп	Коли члени команди демонструють високу мотивацію і професійну компетенцію	Виснажує сили при надмірному вживанні. Не підходить, якщо члени команди не мають практичного досвіду
<i>Демократія</i>	Керівник запитує думку команди і враховує її при прийнятті рішення	Коли члени команди можуть внести свій внесок у досягнення мети	Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду
<i>Залучення</i>	Керівник встановлює із співробітниками дружні відносини, застосовуючи позитивний зворотний зв'язок	При розриві чи ослабленні міжособистих зв'язків, погіршенні морально-психологічного клімату	Неефективний, якщо використовується сам по собі, без застосування інших інструментів управління
<i>Авторитаризм</i>	Керівник вмовляє співробітників і залучає їх привабливим майбутнім	При поступових змінах. Менеджер проявляє ентузіазм і користується довірою	Має негативний ефект, якщо менеджер не користується довірою у колективі
<i>Примушення</i>	Керівник вказує співробітникам, коли і що робити	Під час кризи або на початкових етапах впровадження змін	Заохочує залежність працівників від керівника. Люди перестають думати

4.5. Емоційна компетенція менеджера зі змін

У 1912 р. німецький психолог Вільям Левіс Штерн запропонував вимірювати інтелектуальні здібності людини за допомогою коефіцієнта IQ (Intelligence Quotient). Поняття емоційного інтелекту ввели у науку Пітер Стайер та Джек Майер у 1990 р. Пізніше, у 1995 р., американський психолог Данієл Гоулман створив теорію, відповідно до якої більш важливу роль при вимірі інтелектуальних здібностей людини відіграє емоційний показник інтелекту EQ (Emotional Quotient, або Emotional Intelligence). Такий

висновок було пов'язано з тим, що контроль над власними емоціями та здатність вірно сприймати почуття інших характеризують інтелект точніше, ніж просто здатність логічно мислити. Експерти дійшли висновку, що ефективність управлінської роботи на 85% визначається коефіцієнтом EQ і лише на 15% – коефіцієнтом IQ.

Емоційний інтелект – це система ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні і розумінні власних емоцій та емоцій оточуючих. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміють свої емоції і почуття інших людей, можуть керувати своєю емоційною сферою та встановлювати нормальний психоемоційний клімат в колективі, і тому в суспільстві їх поведінка є більш адаптивною і вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточуючими.

Основні *складові* емоційного інтелекту у 1998 р. виокремив Данієл Гоулман:

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

2. *Самоконтроль* – помірність у діях і прояві емоцій, гальмування внутрішніх спонукань. Є рисою характеру людини та розглядається як звичка «володіти собою».

3. *Емпатія* (від грецьк. *ἐν* – «в» + *πάθος* – «пристрасть», «страждання») – усвідомлене співпереживання поточному емоційному стану іншої людини, без втрати відчуття зовнішнього походження цього переживання.

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

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

У 1996 р. Рубен Бар-Он представив модель емоційної компетенції, яка складається з 5 загальних сфер та 15 підрозділів (шкал).

1. **Внутрішньоособистісна сфера.** Характеризується здатністю розуміти те, що ви відчуваєте, та управляти собою, що може бути виміряне такими шкалами:

самоаналіз – здатність розуміти свої почуття і то, який вплив твоя поведінка здійснює на оточуючих;

асертивність – здатність ясно виражати власні почуття та думки і проявляти твердість переконань, беручи до уваги уподобання та реакції інших. Сполучена з активністю;

незалежність – здатність самостійно приймати рішення, контролювати себе, твердо стояти на ногах, бути вільним від емоцій, виконувати обов'язки, не стаючи їх рабом;

самооцінка (самоповага) – уміння залишатися у згоді із собою, поважати себе та сприймати позитивно, проте не заперечувати наявних мінусів та недоліків;

самоактуалізація – прагнення до максимального розвитку та здатність реалізувати свій потенціал, що пов'язано із почуттям повноцінності життя та задоволення собою.

2. **Сфера міжособистісних відносин.** Характеризується здатністю взаємодії з людьми на рівні мистецтва спілкування та вимірюється такими шкалами:

емпатія – вміння сприймати почуття інших та здатність дати їм зрозуміти, що вам відомі їх почуття;

соціальна відповідальність – здатність до взаємовигідного співробітництва, що включає в себе совість, моральність та турботу про ближнього;

міжособистісні відносини – навички конструктивного спілкування через вербальні та невербальні комунікації, здатність встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини, засновані на почутті емоційної близькості, вміння відчувати себе вільно та

комфортно у соціальних контактах.

3. **Сфера адаптивності.** Характеризується здатністю бути гнучким, реалістичним, адекватно вести себе у будь-якій ситуації, розв'язувати проблеми за їх виникненням; вимірюється такими шкалами:

розв'язання проблем – здатність виявляти та формулювати проблеми, а також виробляти та впроваджувати у життя потенційно ефективні шляхи їх розв'язання;

оцінка дійсності – здатність вірно визначати співвідношення між своїм досвідом та тим, що об'єктивно існує. Акцент робиться на прагматизм, об'єктивність, адекватність сприйняття. Включає здатність концентруватися та зосередитися;

гнучкість – здатність узгоджувати власні думки, почуття та дії зі змінними обставинами; вміння адаптуватися до непередбачених та швидкозмінних обставин.

4. **Сфера управління стресом.** Характеризується вмінням протистояти стресу, контролювати імпульсивність, не панікувати, не втрачати самовладання, не ставати його жертвою; вимірюється такими шкалами:

толерантність до стресу – здатність протистояти стресовим ситуаціям без симптомів фізичного або емоційного напруження;

контроль імпульсивності – вміння встояти перед спонуканням діяти на хвили емоцій.

5. **Сфера загального настрою.** Характеризується позитивним сприйняттям життя, задоволеністю в цілому; вимірюється такими шкалами:

задоволеність життям – здатність веселитися, бути умиротвореним, життєрадісним;

оптимізм – ентузіазм, вміння бачити світлий та позитивний бік у всьому, не сумувати.

Протягом 1990-1997 рр. Джон Мейер та Пітер Соловей розробляли та удосконалювали власну модель емоційного інтелекту, якій дали назву «модель здібностей». Ця модель вважається основною у теорії емоційності та саме її використовують для описання поняття «емоційний інтелект»:

1. *Точність оцінки та вираження емоцій.*

2. *Використання емоцій у розумовій діяльності.*

3. *Розуміння емоцій.*

4. *Управління емоціями.*

Емоційний інтелект служить основою **емоційної компетенції** – здатності усвідомлювати та визнавати власні почуття, а також почуття інших, для самомотивації, управління власними емоціями. Емоційна компетенція складається з чотирьох *практичних навичок*, високий рівень розвитку яких полегшує кар'єрне зростання:

усвідомлення власних емоцій – необхідно відповісти на запитання: «Які емоція я відчуваю зараз?». «Як часто здійснюється зміна емоцій?». «Які емоції превалюють?». Якщо відповіді не викликали складностей, то ви чітко орієнтуєтесь у власних емоціях;

управління власними емоціями – вміння визначати джерело та причину виникнення емоції, її призначення та можливі наслідки розвитку, ступінь її корисності у конкретній ситуації; вміння за необхідності знайти спосіб регуляції емоції. Регулювати емоції можна шляхом управління диханням, станом тіла, використовуючи вербальні та невербальні засоби, спрямовуючи внутрішній діалог;

усвідомлення емоцій інших людей – вміння розуміти емоції, які відчувають інші люди, на підставі аналізу їх вербальної та невербальної поведінки; вміння диференціювати почуття інших людей, визначати зміни інтенсивності емоцій та переходи між ними;

управління емоціями інших людей – вміння визначати можливу причину виникнення емоцій у людини та припускати можливі наслідки її розвитку, зміну стану іншої людини за допомогою вербальних і невербальних засобів; здатність викликати потрібну емоцію.

Основними *компонентами* емоційної компетентності керівника є:

самосвідомість – людина з високим ступенем самосвідомості знає власні сильні та

слабкі боки і вмiє усвідомлювати власні емоції;

самоконтроль – людина не лише «пізнала себе», але й навчилася управляти собою і власними емоціями, що дозволяє приборкати та спрямовувати власні емоції;

емпатія – вміння ставити себе на місце іншого, враховувати у процесі прийняття рішення почуття та емоції інших людей;

комунікабельність – вміння налагодити взаємовідносини з іншими людьми таким чином, щоб це було вигідно для обох сторін, спрямування людей у бажаному напрямі.

При цьому перші дві компоненти мають внутрішню природу (спрямовані на дослідження власних почуттів та емоцій людини), а дві інших – зовнішню.

4.6. Підходи до виділення стилів управління

Стиль управління обумовлюється рівнем загальних і професійних знань, темпераментом, досвідом, ідеалами та ціннісними орієнтаціями.

Перше дослідження стилів управління було здійснено у 1939 р. Куртом Левінім і його колегами. Автори виокремили три провідні стилі:

- 1) **автократичний** – одноособовий спосіб прийняття управлінських рішень, жорсткий і суворий контроль за виконанням завдань, очікування беззаперечної покори з боку підлеглих, репресивні методи впливу на виконавців, мінімальне інформуванням підлеглих про загальний стан справ в організації. Особисті проблеми працівників його не цікавлять;
- 2) **демократичний** – визнання необхідності колегіальних способів прийняття рішень. Регулярно здійснюється обговорення робочих проблем; враховуються думки та ініціативи співробітників; здійснюється розподіл обсягів роботи. Широке делегування повноважень, помірний контроль за виконанням завдань, використанням заохочувальних засобів. Стиль є орієнтованим на людину, розкриття її творчих можливостей, що дозволить підвищити виробничі показники;
- 3) **нейтральний (анархічний, пізніше – ліберальний)** – характеризується відсутністю чітко окресленого стилю управління та надає можливості справам йти своєю чергою. Небажання керівника приймати важливі стратегічні рішення супроводжується відсутністю чіткості у розподілі завдань, прав та обов'язків працівників, незначним контролем підлеглих, використанням колективного способу прийняття рішень для запобігання відповідальності.

Сьогодні існує досить широка класифікація стилів управління і навіть виокремлюють поєднані між собою *пари стилів* за такими напрямками:

стиль, що винагороджує та карає (або м'який і жорсткий) – за превалюванням використовуваних методів стимулювання;

формальний і неформальний – за частотою використання офіційних або неофіційних методів стимулювання;

утилітарно-прагматичний і моралізаторський – за перевагою методів матеріального або соціально-психологічного стимулювання;

диктаторський і демократичний – за ступенем участі підлеглих у обговоренні управлінських питань;

дистантний і контактний (або адміністративно-директивний і ліберально-товариський) – за формами контакту з підлеглими;

сутнісно-діловий і формально-бюрократичний – за відношенням керівника до цілей колективу;

увічливий і крутий – за способом спілкування з підлеглими.

Основним недоліком кожної з пар стилів є те, що будь-яка з них враховує не всю управлінську діяльність, а лише певну її частину.

Останні дослідження спрямовані на позбавлення цього недоліку. У результаті було сформовано вісім альтернативних стратегій, реалізація яких створює образ управлінця:

- 1) визначення дистанції з підлеглими – *посилення або згладжування ієрархії*;
- 2) спосіб вироблення та прийняття рішень – *одноособовий або колегіальний*;
- 3) характер розпоряджень – *наказ або роз'яснення*;
- 4) контроль ходу виконання рішень – *регулярна перевірка або робота за довірою*;
- 5) характер виконання функцій – *кожний виконує тільки свою функцію або практикується функціональна взаємозалежність*;
- 6) форма відповідальності за прийняте рішення – *особиста або колективна*;
- 7) ступінь формалізації відносин – *суто службові або приятельські*;
- 8) залученість керівника до проблем підлеглих – *виключно службові справи або розв'язуються і позаслужбові проблеми*.

Залежно від того, яке сполучення стратегій використовує на практиці керівник, виникає один з чотирьох стилів управління:

- 1) **бюрократичний** – жорстка адміністративна ієрархія, функції працівників чітко розподілено та закріплено. Підлеглі не залучаються до процесів розробки та прийняття рішень. Налагоджена система постійного контролю. Відповідальність за провали – індивідуальна. Контакти з підлеглими формалізовані та обмежені;
- 2) **патерналістський** – ієрархічність відносин є чітко вираженою. Керівник виступає як хазяїн, що розробляє і приймає рішення одноособно, а підлеглі мають їх виконувати незалежно від того, зрозумілим для них є зміст рішень чи ні. Керівник чітко контролює дії підлеглих. Функціональна взаємозалежність окремих працівників. Відповідальність за провали колективна. Взаємовідносинам надається особистісний характер, що виходить за суто службові межі. Позаслужбові проблеми підлеглих є предметом турботи керівника;
- 3) **фратерналістський** – ієрархія у відносинах є декілька згладженою. Рішення прагнуть приймати колегіально. Керівник пояснює підлеглим зміст рішень, прагнучи заручитися їх свідомою підтримкою. Він претендує скоріше на роль лідера, ніж хазяїна, справи оснований на довірі. Практикується взаємозалежність. Відповідальність за провали – колегіальна. Відносини носять підкреслено неформальний характер. Чіткого поділу проблем на службові та позаслужбові не існує;
- 4) **партнерський** – ієрархію відносин чітко не виражено. Рішення приймаються колегіально. Керівник не наказує, а координує загальні дії. За кожним чітко закріплено відповідні функції. Поточного контролю не існує. Відповідальність індивідуальна. Відносини формалізовані. Керівник не обов'язково вникає у позаслужбові проблеми підлеглих.

Практика показує, що фратерналізм є популярнішим за патерналізм, а партнерство є більш привабливим, ніж суто бюрократичні порядки.

Інший підхід для виокремлення стилів управління було використано фахівцями Ешпріджського коледжу з менеджменту (Великобританія) у середині 60-х рр. ХХ ст. Так, ними було виокремлено чотири стилі управління:

- 1) **накази** – при використанні даного стилю менеджер виробляє власне рішення і передає його підлеглим для виконання. Персонал очікує вказівок без певних питань;
- 2) **реклама** – менеджер виробляє власне рішення, проте, замість простого оголошення його підлеглим, він намагається переконати їх у тому, що дане рішення є найкращім, тобто здійснює рекламування рішення з метою мінімізації потенційного опору;
- 3) **консультації** – менеджер не приймає рішення до тих пір, доки не проконсультується зі своїми підлеглими. Він надає їм можливість висловити думки, пропозиції та поради, тому що розуміє, що підлеглі можуть знати у певних сферах

значно більше, ніж він сам. Такий менеджер завжди має кваліфікованих спеціалістів-консультантів. Кінцеве рішення все ж таки належить менеджеру;

4) *єднання* – менеджер разом із підлеглими на рівноправній основі розробляє демократичне рішення. Він визначає проблему та межі її розв'язання. Потім проблема обговорюється у вільній дискусії серед підлеглих, і кінцеве рішення приймається відповідно до думок більшості.

Більшість менеджерів використовують різні стилі у різних ситуаціях.

Роберт Блейк і Джейн Моутон на початку 80-х рр. ХХ ст. розробили двомірну модель визначення стилю управління, якій вони дали назву **«решітка лідерства»**. Оцінка лідерів здійснюється за десятибальною шкалою, виходячи з двох критеріїв – *увага до людини* або до *виробництва*. Виділили п'ять стилів управління (рис. 4.1).

Увага до людини	9	(1,9)								(9,9)
	8									
	7									
	6									
	5					(5,5)				
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1)								(9,1)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Увага до виробництва										

Рис. 4.1. «Решітка лідерства» Блейка-Моутон

Увага до виробництва включає всі процеси виготовлення продукції та надання послуг. *Увага до людини* включає турботу про почуття власної гідності, забезпечення права на справедливість та справедливе ставлення, забезпечення умов покращення матеріального становища тощо.

Модель включає такі стилі управління:

- 1) **«байдужий менеджер»** (1,1) – менеджер демонструє низьку турботу як про людей, так і про виробництво. Діяльність обмежується лише мінімальним рівнем. Персонал буде апатичним, а результат діяльності організації – мінімальним;
- 2) **«керуючий заміським будинком»** (1,9) – менеджер прагне зберегти у відносинах зі своїми підлеглими затишну атмосферу «заміського будинку». Цінує дружні відносини, на помилки персоналу не звертає достатньої уваги. У результаті персонал починає уникати розбіжностей і критичного відношення до роботи;
- 3) **«зосереджений на розв'язанні завдання»** (9,1) – менеджер прагне до високої продуктивності будь-якою ціною. Він ігнорує потреби й очікування персоналу та розглядає працівників як елемент виробництва. Індивідуальна творчість персоналу придушується. Можна досягти високої продуктивності, проте не на довго. Стиль веде до конфронтації між колективом і керівництвом;
- 4) **«інтегратор»** (9,9) – менеджер досягає високого рівня продуктивності шляхом збільшення віддачі підлеглих. Він використовує індивідуальну і групову мотивацію для досягнення загальної мети. Не бачить ніякої різниці між двома визначальними складовими діяльності та прагне об'єднати працівників для розв'язання виробничих завдань. Проблеми відкрито обговорюються відразу під час їх виникнення. Автори вважають цей стиль самим бажаним;
- 5) **«посередник»** (5,5) – менеджер додержується правил, методик поведінки та націлюється на виробництво настільки, наскільки це не ущемляє почуття людей. Прагне до компромісу та «золотої середини» між двома визначальними складовими діяльності організації. Стиль є найбільш поширеним серед успішних менеджерів.

У 1958 р. американський психолог Фред Едвард Фідлер розробив «ситуативну модель Фідлера», яка показує взаємозв'язок між продуктивністю працівника та його мотивацією. Для визначення стилю управління Ф. Фідлер використовував так звану «шкалу найменш привабливого співробітника» (табл. 4.2). Відповідно до шкали визначався опис гіпотетичної особистості, з якою керівник працював би найменш ефективно. Шкала представляє собою профіль із 18 пар характеристик особистості, оцінених за 8-бальною системою. Більш високі результати оцінки відповідають орієнтації на взаємовідносини, більш низькі – на завдання.

У моделі використовується три ситуаційні змінні, що дозволяють встановити ступінь відповідності ситуації певному стилю керівництва:

1) *взаємовідносини керівника із підлеглими*, що визначають рівень лояльності колективу до керівника, привабливість його особистості;

2) *структура завдання*, що відображає якість і чіткість формулювання, ступінь структурованості поставленого перед колективом робочого завдання;

3) *посадові повноваження*, що відбивають рівень формальної влади керівника, визначений обійманою посадою та встановлюючий його можливість мотивувати співробітників на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 4.2 – Шкала найменш привабливого співробітника за Ф. Фідлером

Якість	Шкала, балів								Якість
<i>Приємний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Неприємний</i>
<i>Дружелюбний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Ворожий</i>
<i>Відхилючий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Приймаючий</i>
<i>Напружений</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Розслаблений</i>
<i>Віддалений</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Близький</i>
<i>Холодний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Теплий</i>
<i>Підтримуючий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Перешкоджаючий</i>
<i>Нудний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Цікавий</i>
<i>Конфліктний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Гармонійний</i>
<i>Похмурий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Веселий</i>
<i>Відкритий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Потайливий</i>
<i>Капосний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Відданий</i>
<i>Ненадійний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Надійний</i>
<i>Уважливий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Неуважливий</i>
<i>Противний</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Симпатичний</i>
<i>Той, що погоджується</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Той, що не погоджується</i>
<i>Нещирий</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Щирий</i>
<i>Добрый</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>Злий</i>

Якщо за результатами оцінки менеджером було набрано 73 та більше балів, то він є орієнтованим на відносини; якщо 64 і менше, то він є орієнтованим на роботу; якщо оцінка потрапляє до діапазону 65-72 бали, то менеджер використовує змішаний стиль.

У 1975 р. Теренс Мітчелл та Роберт Хаус розробили **теорію лідерства «шлях-мета»**, яка базується на мотиваційній теорії очікування. Автори встановили, що виконавці будуть прагнути до досягнення цілей організації лише тоді, коли встановлено зв'язок між їх зусиллями та результатами роботи, а також між результатами роботи і винагородою. Саме тому основними завданнями керівника мають бути:

пояснити, які вигоди очікують на працівників у випадку якісної роботи;

усунути перешкоди на шляху здійснення поставлених завдань;

спрямувати дії підлеглих у вірному напрямі, надати їм необхідну допомогу, підтримку, дати пораду;

сформувані у підлеглих такі потреби, задоволення яких вони можуть здійснити у рамках власної компетенції;

винагороджувати підлеглих у разі успішного досягнення поставлених цілей.

Модель включає чотири стилі управління, використання яких обумовлюється ситуацією, перевагами та особистими якостями виконавців, ступенем впевненості у власних силах, можливістю впливати на ситуацію.

Якщо у співробітників спостерігається велика потреба у самоповазі та причетності до колективу, то найбільш доцільним є використання «*стилю підтримки*», який є аналогічним стилю, орієнтованому на налагодження людських відносин.

Якщо співробітники прагнуть до автономії та самостійності, доцільніше використовувати «*інструментальний стиль*», який відповідає стилю, орієнтованому на створення організаційно-технічних умов виробництва.

Якщо співробітники прагнуть до високих результатів та впевнені, що зможуть їх досягти, використовується стиль, орієнтований на «*досягнення*», коли керівник ставить перед виконавцями посилені завдання, забезпечує умови, необхідні для роботи, а вони без примусу її виконують.

Стиль керівництва, орієнтований на «*участь*» підлеглих у прийнятті рішень, більш за все відповідає ситуації, коли ті прагнуть реалізувати себе в управлінській діяльності. Керівник при цьому має надавати необхідну інформацію, широко використовувати ідеї у процесі підготовки і прийняття рішень.

Модель «шлях-мета» відрізняється від всіх інших тим, що вона не містить цілеспрямованих спроб визначення ефективного стилю управління за конкретних умов. Вона ґрунтується на позиції сполучення стилів та доводить, що керівники мають бути гнучкими у своїх діях.

В останні часи все більшого поширення набуває концепція *атрибутивного підходу* до вибору стилю керівництва. В основі цієї концепції лежить реакція керівника не на поведінку підлеглих, а на причини, що її викликали. При цьому керівник ґрунтується на трьох видах інформації: про те, наскільки поведінку підлеглого обумовлено особливостями завдання; про те, наскільки вона є стабільною; про те, наскільки вона є унікальною. Якщо поведінка підлеглого викликана серйозними внутрішніми причинами, керівник приймає відносно нього необхідні заходи впливу та у подальшому здійснює їх корекцію відповідно до фактичної реакції підлеглих. Якщо ж причини викликані зовнішніми умовами, керівник спрямовує зусилля на їх зміни.

Таким чином, переходячи від однієї моделі до іншої, можна простежити ускладнення їх змісту та інструментарію, включення до розгляду все більшої кількості чинників, що впливають на той стиль керівництва, якого буде дотримуватися менеджер у певній ситуації та у конкретному колективі. Тобто керівник має вміти вести себе по-різному у різних ситуаціях.

Питання для самоконтролю:

1. Основні задачі лідера – перерахуйте та поясніть зміст.
2. Поясніть зміст символічної функції лідера.
3. Які види влади існують? Поясніть між ними різницю.
4. Які складові «Я-конфепції» виокремлюють фахівці. Охарактеризуйте їх зміст.
5. Назвіть риси ефективного лідера. Які риси вважаються основними?

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29];

додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23, 30].

ТЕМА 5 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

5.1. Моделі організаційних змін

5.2. Підходи до змін із використанням організаційних метафор

5.3. Метафори організаційних змін Г. Моргана

5.4. Інструменти управління успіхом змін

5.5. Умови, критерії та правила забезпечення ефективності організаційних перетворень

5.1. Моделі організаційних змін

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або декількох елементах організації, а саме: рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації тощо.

Сучасні ідеї різних трансформацій, перетворень або змін беруть початок у *теоріях організаційного розвитку та лідерства*, які розглядають плановані зміни як окремі обов'язкові етапи на шляху до досягнення поставленої мети.

У 1947 р. К. Левін розробив **теорію організаційних змін**, згідно з якою дві групи сил (*спонукаючі до змін та обмежуючі їх*), що сприяють або протидіють нововведенням, протистоять одна одній. За умов, коли ці групи сил рівні, організація перебуває у стабільному стані та змін не відбувається (рис. 5.1). Отже, здійснення змін обумовлюється або зростанням впливу сил, що спонукають до змін, або зменшенням тих, що їх обмежують, тобто порушенням балансу між ними. К. Левін стверджував, що менеджер, який прагне до активізації процесу організаційних змін, основні зусилля має спрямовувати на зменшення впливу обмежуючих сил, що сприяє зниженню напруження, у той час як збільшення впливу, що спонукає, буде посилювати опір.

Реалізація змін за К. Левіним представляє собою трьохетапний процес, що включає: етап *«розморожування»* – вихід організації з її поточного стану, що супроводжується революційними перетвореннями, метою яких є інформування членів організації про дійсний стан речей, який вони до цього ігнорували або не враховували. Необхідно обґрунтовано довести необхідність змін, розкрити їх сутність, описати реформ;

етап *«руху»* – проведення запланованих в організації змін;

етап *«заморожування»* – закріплення нового досягнутого стану. Слід переконати колектив в ефективності нових методів, вести пропаганду вигоди нової системи.

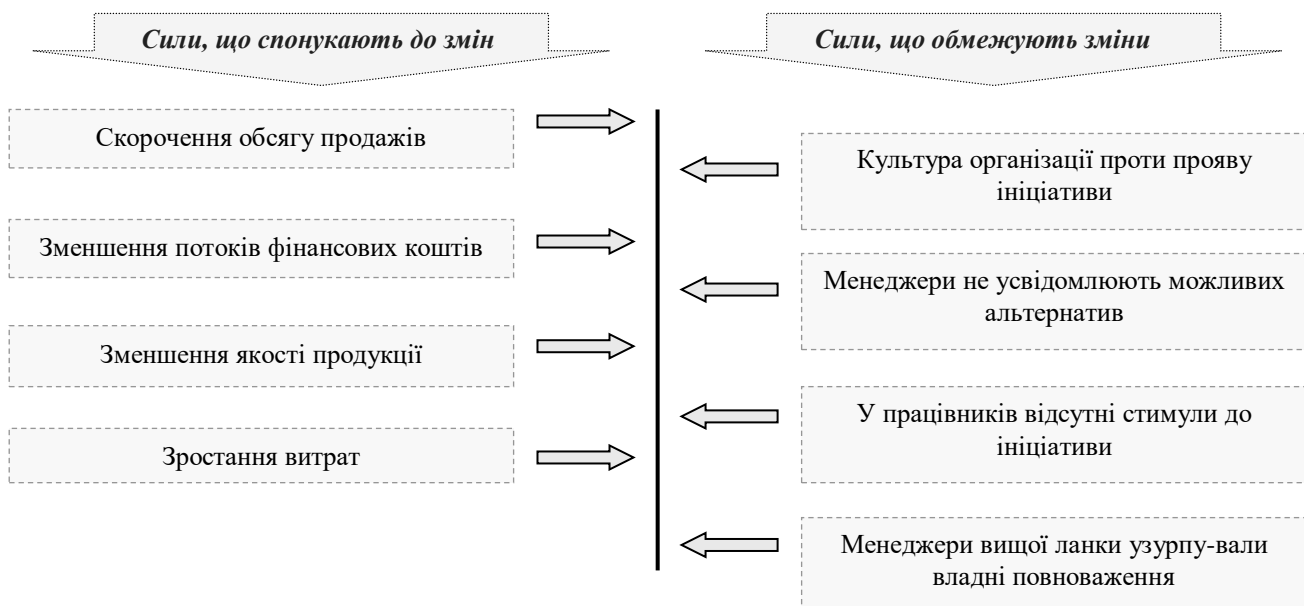


Рис. 5.1. Баланс факторів К. Левіна, що підтримують рівновагу у період змін

У 1965 р. учень Д. Мак-Грегора Гарольд Левітт здійснив спробу синтезу теорій управління, з'єднавши управлінські підходи і методи, що до нього були розроблені в соціологічному, психологічному, математичному та інженерному знанні. Ним було сформовано концепцію під назвою **модель «алмаз Левітта»**, що представляє собою системну єдність чотирьох взаємозалежних компонентів управління, які утворюють грані алмазу – *технології; завдання та місія організації; структура організації та персонал*. Модель дозволяє аналізувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації та приймати відповідні управлінські рішення. Зміст моделі полягає в аналізі того, як можуть змінитися «грані алмазу» при впливі на одну з них. Наприклад, якщо модифікується структура, то це прояв потреб у нових ролях та перерозподіл відповідальності; якщо модифікується персонал – то це прояв необхідності прищеплення нових цінностей, норм, відносин, міжособистісних взаємодій, поведінки.

У 1967 р. Л. Грейнер, розробник моделі життєвого циклу організації, запропонував **модель процесу успішного управління організаційними змінами**, яка складається з шести послідовних етапів та деталізує етапи моделі К. Левіна (рис. 5.2).

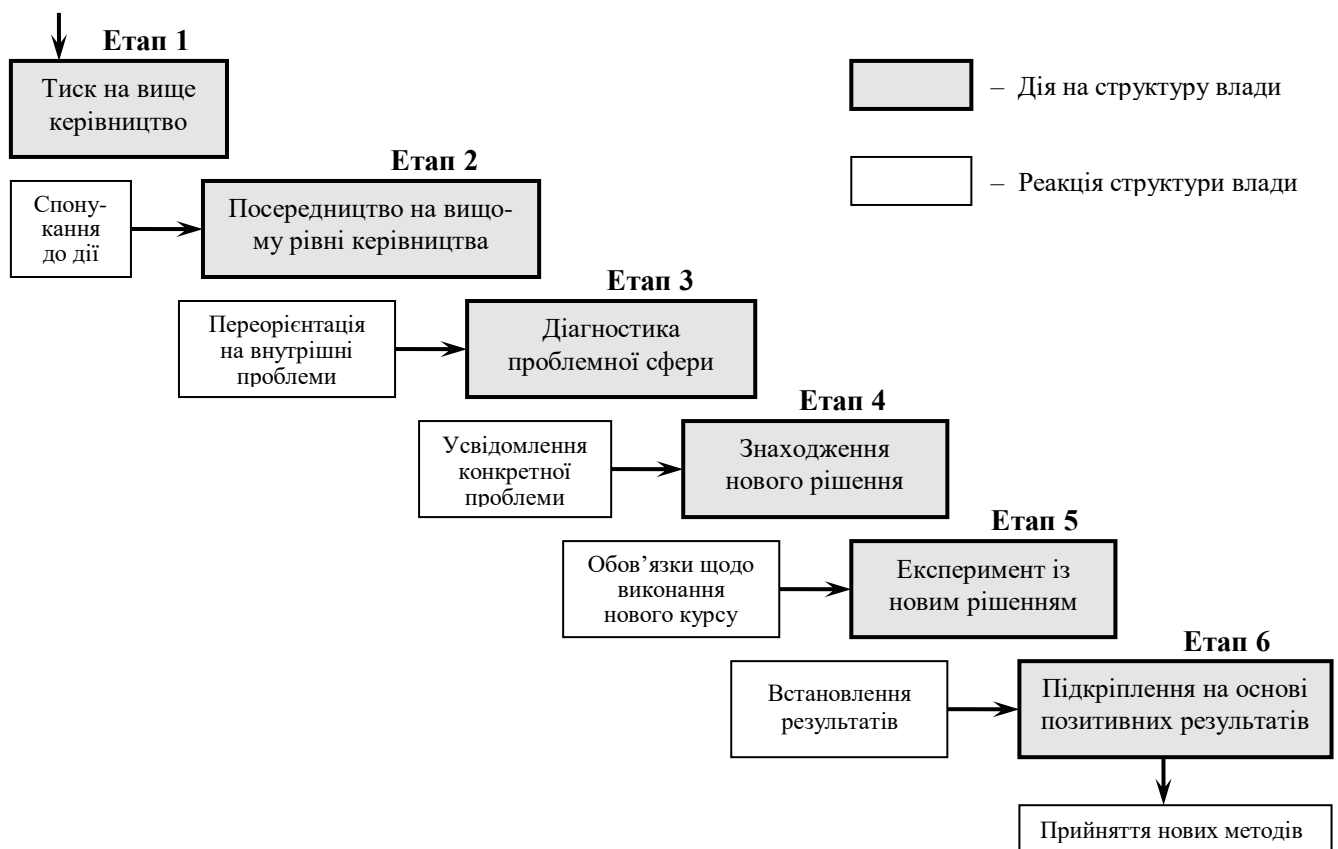


Рис. 5.2. Модель успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера

Етап 1. «Тиск на вище керівництво» – керівництво під дією внутрішніх або зовнішніх чинників має усвідомити необхідність змін та готуватися до їх здійснення.

Етап 2. «Посередництво на вищому рівні керівництва» – керівництво усвідомило необхідність здійснення змін, проте не може виконати точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Саме тому виникає необхідність у незалежних посередницьких послугах (зовнішнього консультанта або власних ключових співробітників). У результаті посередництва керівництво має усвідомити необхідність змін та встановити справжні причини виникнення цієї необхідності, що має сприяти появі нових ідей.

Етап 3. «Діагностика проблемної сфери» – керівництво поступово, з верхньої до низової ланок, збирає відповідну інформацію, визначає об'єктивні причини та сфери

виникнення проблем, які вимагають швидкого впровадження змін для стабілізації.

Етап 4. «*Знаходження нового рішення*» – керівництво шукає новий, унікальний спосіб розв’язання виявлених проблем, який би був підтриманий всією структурою влади. Висока ймовірність повернення до старих методів роботи, чого слід вчасно уникати.

Етап 5. «*Експеримент із новим рішенням*» – керівництво починає проводити іспити із запланованими змінами з метою виявлення прихованих труднощів перед тим, як впровадити нововведення у загальних масштабах. За допомогою механізму контролю воно визначає, якою мірою плановані зміни допомагають розв’язати проблемні ситуації, як їх сприймають члени колективу та яким шляхом можна підвищити їх ефективність.

Етап 6. «*Підкріплення на основі позитивних результатів*» – керівництво має мотивувати працівників, щоб вони прийняли зміни. Можливими способами підкріплення нововведень можуть бути похвала; суспільне визнання; підвищення по службі; збільшення рівня оплати праці у результаті зростання її продуктивності. Найбільш важливе місце серед усіх важелів підкріплення посідає можливість участі працівників у прийнятті управлінських рішень щодо здійснення змін.

Основними принципами успішного функціонування моделі було визнано *розподіл повноважень* між усіма учасниками процесу змін; *односторонні дії* керівництва з метою більш ефективного впровадження змін у життя; *делегування повноважень*, що дозволяє зменшити рівень майбутнього опору нововведенням.

У 1982 р. Н. Тічі та М.А. Деванна, представляючи аналогічну концепцію – **модель опору змінам**, встановили, що зміна організаційної структури передбачає участь у цьому процесі трьох взаємодіючих елементів: *технології, політики та культури* організації. Основними **технологічними причинами** опору змінам вони назвали:

1. *Звички та інерція.*
2. *Страх перед невідомим або складність передбачуваності розвитку організації.*
3. *Зниження витрат.*

До складу трьох основних **політичних причин** опору змінам було віднесено:

1. *Загроза впливовим коаліціям.*
2. *Прийняття рішення за принципом нульової суми через обмеженість ресурсів.*
3. *Звинування лідерів за майбутні проблеми.*

До основних **культурологічних причин** опору змінам було віднесено такі:

1. *Культурні фільтри на шляху селективного виховання.*
2. *Повернення до старих добрих часів.*
3. *Недостача клімату для змін.*

Одним із перших завдань для лідерів змін у рамках моделі є визначення тих членів управлінської команди, які здатні задовольняти новим вимогам.

У 1984 р. Д. Міллер і П. Фрізен обґрунтували **квантову теорію революцій (теорія конвергентно-дивергентних циклів)**, ключовим положенням якої є твердження, що організації у різні моменти діяльності обирають одну з двох різних схем поведінки (*стабільності, або конвергенції, та змін, або дивергенції*). Більший період часу вони дотримуються обраної стратегічної орієнтації. Певні зміни здійснюються постійно, проте вони не виходять за встановлені рамки – лише дещо покращуються якість та результативність процесів. Більшість фірм сприяють таким періодам стабільності, тому що саме протягом них вони досягають найбільших успіхів, ніж у періоди трансформації стратегій. Підхід дозволяє постійно удосконалюватися персоналу.

Проте світ продовжує змінюватися, іноді повільно, а у деяких випадках самим драматичним чином. У результаті – поступово або раптово – організація постає перед фактом, що її стратегія перестає відповідати ринковій ситуації. Саме у цю мить, згідно з теорією, здійснюється **стратегічна революція (квантовий стрибок)**: тривалий період

еволюційних змін раптово переривається *революційним вибухом*, у ході якого організація швидко переходить до нових схем діяльності із одночасною зміною більшості організаційних компонентів, проте скоро знову посяде нову збалансовану позицію.

Відповідно до квантової теорії революцій, досягнення ефективності організаційних змін можливе лише у випадку, коли організації вдасться обґрунтовано поєднати періоди стабільності та змін. При цьому більшість стратегічних невдач можна пояснити або змішанням цих двох протидіючих сил, або непомірною прихильністю до однієї з них.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій наприкінці ХХ ст. став ключовою передумовою появи нової концепції організаційних перетворень – **реінжинірингу бізнес-процесів**, яку у 1996 р. запропонували М. Хаммер і Д. Чампі. Відповідно до концепції, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у витратах, якості, рівні обслуговування клієнтів та оперативності. Метою реінжинірингу є кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – створення та впровадження оригінальної, «божевільної» ідеї, спроможної не просто покращити процес, але й змінити його кардинально.

У широкому сенсі реінжинірингові зміни охоплюють три елементи: зміни в *маркетингу, інформаційній компоненті та організаційній структурі*. Ідея реінжинірингу заснована на тому, що бізнес-процеси є головним ланцюгом у діяльності організації, а організаційна структура – лише засіб виконання процесів. Тому організаційні зміни слід починати із вдосконалення бізнес-процесів, а не організаційної структури. Основними упущеннями концепції є неврахування соціальної складової при управлінні організаційним розвитком та відсутність чітких часових меж проекту.

У 2000 р. М. Бір та Н. Норія розробили дві полярні концепції стратегії трансформацій – **теорію Е** та **теорію О організаційних змін**. Теорія *Е* виходить із тези про те, що головною рушійною силою здійснення змін є задоволення фінансових інтересів усіх сторін. Керівники, що використовують теорію *Е*, застосовують жорсткі методи, роблячи акцент на проходженні змін зверху донизу та приділяючи багато уваги створенню структури та системи. Теорія *О* розглядає організацію як систему, що самостійно розвивається та у більшому ступені є орієнтованою на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників. Керівники, що розділяють ідеї теорії *О*, більше орієнтовані на навчання та розвиток підлеглих, зміну корпоративної культури та проходження реформ знизу доверху.

Розробники теорій вважають, що досягти успіху у впровадженні змін можливо лише шляхом комбінування «жорстких» та «м'яких» методів. Вдало комбінувати такі методи можуть лише найбільш талановиті та підготовлені лідери, тому що між теоріями лежать значні протиріччя, а невдала комбінація може призвести до провалу.

Вибір однієї з двох теорій може бути зроблено за такими критеріями:

характер та масштаби проблем – якщо організація має серйозні проблеми, що вимагають негайного втручання та розв'язання, більш доцільно використання **теорії Е**;

особистісні характеристики співробітників організації – якщо переважна більшість членів колективу є високоосвіченими та творчими особистостями, то більш доцільно використовувати **теорію О**;

характер та зміст праці в організації – при монотонній та рутинній роботі складно розвивати творчість та активізувати залученість до процесу управління, тому доцільно впроваджувати процедури і регламенти поведінки, що є характерними для **теорії Е**;

ціннісні орієнтації керівництва та стиль лідирування – керівник, що орієнтується на економічні цінності, та автократичний лідер будуть використовувати **теорію Е**, а соціально орієнтований керівник та демократичний лідер – **теорію О**.

У 2000 р. Ф. Гуйар та Д. Келлі запропонували **модель перетворення бізнесу**, для опису якої було обрано аналогію між організацією та людським організмом. Відповідно до теорії, корпорація подібна живій істоті та представляє собою *біологічну корпорацію*: вона народжується, зростає, захворює, видужує, дорослішає та старіє, мислить, здійснює вибір, вчиться, працює та відчуває. Кожна компанія унікальна, а її унікальність складається з комбінації обраного вибору та впливу навколишнього середовища. Одні компанії є більш «розумнішими», другі – сильнішими, треті – більш добродійними.

На відміну від людини, смерть компанії не є незбійністю, а біологічний секрет вічного життя полягає у здатності управляти одночасно перетворенням усіх своїх систем в єдиному прагненні до досягнення загальних цілей організації.

Біологічна модель перетворення бізнесу складається з чотирьох широких «терапевтичних» категорій, які названо *елементами перетворень* (рис. 5.3).

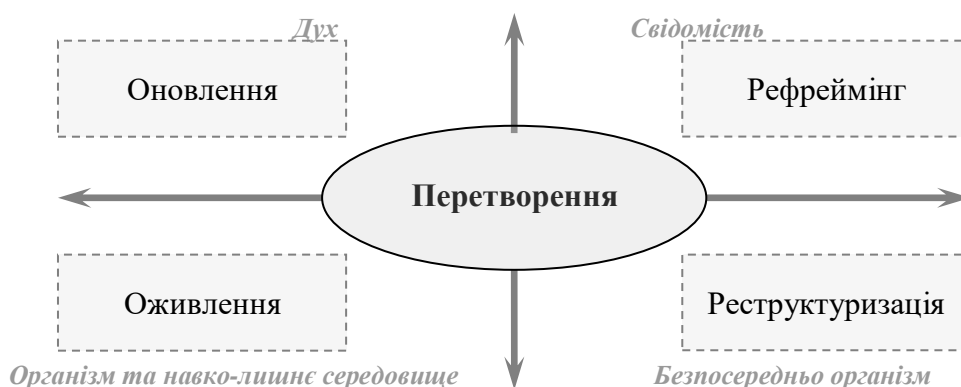


Рис. 5.3. Чотири елементи моделі перетворення бізнесу

Рефреймінг – зсув в уявленні організації про те, чим вона є зараз і чого має досягти. Звернений до *мозку* компанії та дозволяє розкрити корпоративну свідомість, наповнюючи її новим баченням перспективи та рішучістю до змін.

Реструктуризація – важливий підготовчий етап, що дозволяє досягти такого рівня ефективності, який забезпечує конкурентоспроможність. Елемент має безпосередню взаємодію з *організмом* компанії, вимагає від неї відповідності навколишньому середовищу – підтягнутою, зібраною, здоровою. Зупинятися не рекомендується.

Оживлення (ревіталізація) – поновлення тенденції зростання шляхом встановлення тісного зв'язку між *організмом корпорації* та *навколишнім середовищем*. Даний етап є більш проблематичним та тривалим, ніж реструктуризація, через незнання у повному обсязі всіх потенційних джерел зростання організації та факторів, що на них впливають.

Оновлення – пов'язане з людською стороною процесу перетворень (*духом компанії*) та полягає у набутті працівниками нових навичок, постановкою нових цілей, що дозволяє організації регенеруватися. В організації посилюється *метаболізм*, у результаті чого спостерігається швидке поширення внутрішніх знань, адаптація до змін навколишнього середовища. Етап є найбільш тонким, складним.

Модель перетворення бізнесу засновано на припущенні, що біокорпоративний геном визначається 12 «хромосомами» (за аналогією з людиною, геном якої містить набір із 23 хромосом), по три хромосоми на кожний із чотирьох елементів перетворення (табл. 5.3).

12 біокорпоративних систем не існують ізольовано, вони постійно випробуються на адаптивність до щоденних змін зовнішнього середовища, зсувів у настановах та поглядах клієнтів і контрольних органів, трансформацій галузі.

Біопідхід може бути успішним за умов:

- 1) дотримання інтересів усіх груп, зацікавлених у перетворенні;
- 2) орієнтації організації на ринок і потреби споживача;
- 3) розуміння філософії сталості перетворень, загальної для власників і працівників;
- 4) розвитку внутрішньофірмового підприємництва, інноваційного розвитку.

Таблиця 5.3 – Склад та сутність хромосом елементів моделі перетворення бізнесу

<i>Рефреймінг</i>			<i>Реструктуризація</i>		
<i>Хромосоми</i>	<i>Досягнення мобілізації</i>	Процес нагромадження розумової енергії, який супроводжується розширенням сфери мотивування та відданості з рівня індивідів на рівень команд та далі – на загальний рівень організації	<i>Хромосоми</i>	<i>Побудова економічної моделі</i>	Систематичний фінансовий аналіз, що дозволяє отримати детальне уявлення про місце створення або порушення цінностей на підприємстві. Економічна модель (як серцево-судинна система людини) розподіляє ресурси всередині організації
	<i>Вироблення бачення перспективи</i>	Бачення перспективи створює почуття мети, визначає зміст існування для побудови найкращого майбутнього		<i>Упорядкування фізичної інфраструктури</i>	Фізична інфраструктура (корпоративний еквівалент скелету людини) складається з виробничих потужностей та інших матеріальних активів організації
	<i>Побудова системи показників</i>	Система показників та розроблені дії для їх досягнення створюють почуття відданості у персоналу організації		<i>Передпорядкування архітектури робіт</i>	Виробничі процеси є двигуном ділового життя, біокорпоративною м'язовою системою, для існування якої необхідне постійне стимулювання та спонукання
<i>Оживлення</i>			<i>Оновлення</i>		
<i>Хромосоми</i>	<i>Концентрація на потребах ринку</i>	Ринок для корпорації виконує роль почуттів людини; орієнтація на ринок з'єднує корпоративний мозок та тіло з навколишнім середовищем, забезпечує умови розвитку	<i>Хромосоми</i>	<i>Розробка системи винагороди</i>	Доцільна система винагороди породжує почуття задоволення та подяки. Якщо системи винагороди не погоджено з цілями організації, то це може стати потужним демотиватором
	<i>Винахід нових видів бізнесу</i>	Створення нових напрямів бізнесу дає організації нове життя, тому розглядається як корпоративний еквівалент людської репродуктивної системи		<i>Організація індивідуального навчання</i>	Перетворення організації неможливо без трансформації основної частини її працівників шляхом захоплення їх професійного розвитку, взаємного та самостійного навчання
	<i>Інформаційні технології змінюють правила</i>	Технологія подібна нервовій системі людського організму, вона зв'язує всі частини тіла та дозволяє випробувати відчуття, що породжуються навколишнім середовищем		<i>Розвиток організації</i>	Розвиток організації виходить у працівників почуття спільності та єдності. Корпораціям слід орієнтуватися на навчання, щоб вони могли постійно адаптуватися до мінливого навколишнього середовища

У 2002 р. Д. Даніель Дак у книзі «Монстр змін. Причини успіху та провалу організаційних перетворень» презентувала **модель «кривої змін»**. *Монстр змін* – це універсальне визначення автора, введене для опису складних емоційних сплесків та соціальних процесів, що вириваються назовні за будь-якої спроби здійснити серйозні організаційні зміни подібно міфічному дракону, що виниряє з морської пучини.

Основні положення моделі зводяться до такого:

організаційні зміни можуть мати успіх тільки у тому випадку, якщо емоційним та поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим. При цьому людський аспект є одним з трьох суттєвих компонентів: *обґрунтованої стратегії змін*,

ефективної системи менеджменту та підвищеної уваги до емоцій працівників;

процес змін включає послідовність передбачуваних та керованих подій – динамічних фаз, яка отримала назву *кривої змін*. Було виокремлено п'ять фаз, кожна з яких обов'язково мають пройти всі зміни. Крива змін починається із *застою*, потім проходить через фази *підготовки*, *реалізації* та *перевірки на міцність*, та, нарешті, завершується *досягненням мети*. При цьому кожна організація проходить ці фази по-своєму: вони можуть розрізнятися за тривалістю або частково співпадати;

процес змін може бути досить унікальним та перетворитися на справу життя. По його завершенню більшість членів команди змін визнають його найбільш цікавим, захоплюючим та осмисленим заняттям за весь час власної кар'єри завдяки тому, що він вимагає повної самовідданості та професійної компетентності керівників і пильної уваги звичайних співробітників до проблем організації;

для організації успішне завершення організаційних перетворень означає успіх та зростання визнання і довіри. Водночас, як показують дослідження, більшість фундаментальних перетворень не дає очікуваного ефекту. Причин такого результату багато, і однією з основних є опір змінам з боку простих працівників.

Модель «кривої змін» є дійсною для всіх фундаментальних організаційних перетворень практично будь-яких структур – комерційних і некомерційних, благодійних фондів, освітніх і релігійних установ, державних організацій, асоціацій, клубів і навіть сімей. Як тільки менеджер починає розрізняти окремі фази процесу змін, крива стає видимою та практично корисною у всіх сферах діяльності.

Всі наявні підходи до проведення змін було класифіковано у п'ять напрямів, кожному з яких було присвоєно певний колір.

1. **Жовтий** – *соціально-політична точка зору*. Найбільш важливу роль у визначенні стану організації відіграють інтереси, конфлікти та влада. Цей погляд на управління передбачає, що люди зміняться, якщо прийняти до уваги їх інтереси або мати можливість заставити їх прийняти певні ідеї. Управління змінами у цьому випадку може досягатися шляхом переговорів, формування стратегічних альянсів та політичних ігор. Приклад – модель Л. Грейнера.
2. **Блакитний** – *раціональна розробка та впровадження*. Заздалегідь чітко визначено дії та очікувані результати, у майбутньому залишиться тільки здійснювати моніторинг процесу реалізації намічених планів. Керівники змінами відіграють роль експертів, які здатні держати процес під контролем. Приклади – реінжиніринг бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі; управління проектами; тотальне управління якістю; стратегічне управління тощо.
3. **Червоний** – *управління людськими ресурсами*. Основні зміни спрямовано на трансформацію поведінки персоналу. Управління здійснюється за рахунок стимулювання людей, спроб здійснити очікувану поведінку привабливою. Результат досягається шляхом бартеру – організація роздає нагороди в обмін на обов'язки. Приклад – теорія мотивації Д. Мак-Грегора.
4. **Зелений** – *освіта*. Люди змінюються лише під час навчання. Керівники змін беруть на себе відповідальність за професійне навчання співробітників та підтримку їх у цьому напрямі. Вони беруть активну участь у створенні зворотного зв'язку, сприятливих умов, де можна було б експериментувати з новими навичками. Приклади – модель процесу навчання Д.А. Колба та системна модель П. Сенге.
5. **Білий** – *самоорганізація*. Зміни є вічним двигуном, що не припиняється та має необмежену автономність. Напряму змінам можна задати за допомогою енергії людей, спрямованої на розв'язання завдань. Приклади – теорії хаосу, мереж, складності, що засновані на обмеженій передбачуваності соціальних систем.

5.2. Підходи до змін із використанням організаційних метафор

«Метафора» є проєктивним методом, який реалізується шляхом відповіді керівником на питання: «*Яка метафора або образ народжуються у Вашій свідомості, коли Ви уявляєте свою організацію?*». Після отримання відповіді консультант ставить низку запитань, спрямованих на деталізацію та уточнення організаційної метафори.

Зі всього різноманіття можливих образів та метафор, що характеризують організацію, можна обрати три основні групи: «організація як *механізм*» (військово-механістична система), «організація як *община*» (біологічна система) та «організація як *живий організм*» (когнітивна система).

Підхід, що за основу бере **метафору «організація – це механізм»**, наголошує на необхідності дотримання таких принципів.

1. *Необхідність узгодження методів і процесів змін із повсякденною діяльністю та управлінськими процесами в організації.* Можлива боротьба за обмежені ресурси, перш за все людські.
2. *Керівництву слід визначити, в яких конкретних заходах, в якій формі та у якому ступені воно має брати пряму участь у змінах.* Основний критерій – складність виконуваних дій та їх важливість для організації.
3. *Необхідно узгодити один з одним різні процеси перебудови організації.* За умов діяльності великої організації можуть виникнути значні труднощі, пов'язані з тим, що різні відділи та підрозділи можуть працювати над розв'язанням схожих проблем. Вони можуть вийти з пропозиціями, що не вписуються у загальну політику керівництва та стандартні методики управління. Керівництво має вчасно втручатися.
4. *Управління змінами включає різні аспекти – технологічні, структурні, методологічні, людські, психологічні, політичні, фінансові та ін.*
5. *Управління змінами включає рішення про застосування різних способів та підходів втручання, що допомагають вірно розпочати, систематично вести роботу, долати незбіжний опір, досягати підтримки та здійснювати зміни.*

О.С. Віханський та О.І. Наумов виокремили дев'ять принципів, які можна розглядати як складові **метафори «організація як община»**.

1. *Щоб щось змінювати, необхідно це зрозуміти.*
2. *Не можна змінювати щось одне в системі.*
3. *Люди чинять опір всьому, за що їх можуть наказать.*
4. *Люди готові йти на поступки заради майбутнього виграшу.*
5. *Зміни не проходять без стресу.*
6. *Залучення до участі у визначенні цілей та стратегій скорочує рівень опору та збільшує ймовірність взяття необхідних обов'язків із боку працівників.* Зміни відбуваються тільки тоді, коли кожен з учасників прийме рішення про зміну.
7. *Зміни в поведінці здійснюють малими кроками.*
8. *Правда є більш важливою у період змін.*
9. *Розумові процеси та динаміка відносин стають стійкими, якщо зміни є успішними.*

Ще одну класифікацію принципів досягнення успіху організаційних змін відповідно до **метафори «організація як община»** запропонував Джон Коттер.

1. *Розвивати почуття крайньої необхідності* – обговорити поточний стан порівняно з потенційними сценаріями майбутнього, збільшити потребу у змінах.
2. *Сформулювати імперативну спрямовану коаліцію* – зібрати впливові групи людей, які спроможні працювати разом.
3. *Створити образ* – розробити образ, який би узгоджував зусилля з трансформації зі стратегіями досягнення цілі.
4. *Поширити образ* – необхідно говорити про образ у десять разів частіше, ніж ви

очікуєте; стратегії та поведінку слід поширювати різними способами.

5. *Надати можливість оточуючим діяти відповідно до образу* – усуваються перешкоди, працівники отримують можливість експериментувати.
6. *Спланувати та досягти короткострокових перемог* – рекламувати видимі короткострокові покращення, публічно винагороджувати співробітників за успіхи.
7. *Закріпити зміни та внести нові* – підвищити в посаді та нагородити тих, хто спроможний наблизити кінцеву мету, оживлювати процес новими проектами.
8. *Затвердити нові підходи* – переконатися, що всі співробітники розуміють, що оновлена поведінка стовідсотково веде до успіху компанії.

М. Фуллан та М. Майлз виокремлюють сім напрямів розвитку думок та дій, необхідних для успішного проведення змін у рамках одночасно двох **метафор** – **«організація як община» та «організація як механізм»**.

1. *Проведення змін – це навчальний процес, що характеризується невпевненістю*. Не варто думати, що процес змін буде проходити так, як було задумано.
2. *Не існує точних проектів, які б пояснювали, як вірно проводити зміни*. Раціонально сплановані моделі за складних умов соціальних змін не працюють.
3. *Необхідно сприймати проблеми, а не тікати від них*.
4. *Здійснення змін вимагає ресурсів, тому що зусилля для зміни наявної ситуації вимагає додаткового підкріплення* (наприклад, нового обладнання, навчання тощо).
5. *Зміни в організаційній системі можуть починатися самі по собі, проте вимагають єдиного владного джерела, з якого їх можна було б спрямовувати*. При цьому найкращий варіант, коли змінами займається змішана група, що складається з фахівців, менеджерів, топ-менеджерів, консультантів, акціонерів, клієнтів тощо.
6. *Успішні зміни є системним, а не сегментним процесом*. Реформи мають торкатися не лише формальних компонентів, а й інших, високо потенційних складових культури.
7. *Зміни слід проводити на місці, а не здалеку*. Людина, яка краще та точніше знає зміст проблем та потреб організації, зможе більш ефективно їх розв'язати та задовольнити.

Д. Майстер сформулював принципи **метафори «організація як живий організм»**:

1. *Провести зміни – це означає, що доведеться змінити образ життя назавжди*.
2. *Якщо керівники не змінюються – організація не зміниться*.
3. *Зміни втілюються більш ефективно, коли їх ідеї подаються як принципові, а не просто як доцільні*.
4. *Залог успішних змін полягає не в методі, а у волі та рішучості співробітників*.
5. *Помилкові кроки є незбіжними*.
6. *Значно більше отримає той, хто старанно хоче вийти на наступний рівень досягнень*.
7. *Вирішальний компонент успіху змін – енергія, а її джерело – відчуття осмисленості або призначення роботи та загальної справи, або спрямування роботи та місії*.
8. *Організаційні рішення мають розроблятися для кожної організації окремо на основі її всебічного вивчення*.

Отже, основні принципи управління організаційними змінами мають бути такі.

1. *Спонсорювання* – у програмі змін мають бути видима підтримка ключових осіб, що приймають рішення на всіх рівнях організації, та достатня кількість ресурсів.
2. *Планування* – має проводитися систематично перед виконанням програми.
3. *Вимір результатів* – мають бути визначеними та узгодженими ті індикатори програм, що піддаються виміру; встановлено порядок моніторингу.
4. *Зобов'язання* – учасники програм мають розв'язувати питання в атмосфері відкритості, взаємної довіри та поваги.
5. *Структура підтримки* – виконавці мають отримувати підтримку та ресурси.

5.3. Метафори організаційних змін Г. Моргана

У 1986 р. Г. Морган звернув увагу на здатність метафор розвивати думки, поглиблювати розуміння, допомагати бачити організацію під іншим кутом зору. Він виокремлював чотири основні організаційні метафори: організація як *машина*, *політична система*, *організм*, *потік і трансформація*.

1. **Організація як машина** (*бюрократична модель*). Чітко визначено робочі місця та посади, які організовано в ієрархічному порядку з точно окресленими гілками управління та лініями передачі інформації. Діє принцип єдиноначальності влади. Обсяг відповідальності не має перевищувати певної межі, щоб запобігти проблемам у сфері комунікації та координації. Ініціатива заохочується на всіх рівнях ієрархії. Підпорядкування особистих інтересів загальним через контроль та стимулювання.

Найбільш поширеними девізами цього блоку є: «Намічай мету та йди до неї»; «Організуй раціонально, дієво та чітко»; «Продумуй кожну деталь, щоб кожен ясно розумів, що слід робити»; «План, організація і контроль, контроль і ще раз контроль».

Приклад організації-машини – діяльність ресторанів швидкої їжі McDonald's.

Сутність метафори полягає у таких основних положеннях:

- кожен співробітник підпорядковується тільки одному менеджеру;
- робота розподіляється між співробітниками із чітко визначеними ролями;
- кожен індивідуум підпорядковується загальній меті;
- команда – це не більше ніж сума індивідуальних зусиль;
- менеджери контролюють процес, співробітники додержуються дисципліни.

Положення про організаційні зміни метафори полягає у такому:

- до оговореного кінцевого стану в організації може змінитися керівництво;
- опір буде, проте їм можна управляти;
- зміни пройдуть успішно за умови ефективного планування та контролю.

Обмеження метафори:

- механістичний погляд змушує менеджерів управляти організацією як машиною, обмежує розвиток їх компетентності;
- при стабільному стані даний підхід спрацьовує, проте коли виникає необхідність значних змін, співробітники сприймають їх як капітальну перебудову, що все зруйнує, і тому чинять опір. У такому стані складно щось змінювати;
- необхідні рішучі дії менеджерів, надихаючий задум та контроль зверху.

Керівні принципи метафори: зміни необхідно впроваджувати; опором можна управляти; цілі визначають напрям руху.

2. **Організація як політична система.** Головний фокус уваги спрямовано на владу, елементами аналізу виступають процеси формування угруповань, групові інтереси, конфлікти тощо. В організації завжди аналізуються інтереси працівників та постійних споживачів. Недоліки такої системи пов'язані з наявністю кількох протиборчих партій, що може привести до розпаду цінностей та ідей всієї організації.

Девізи цього блоку є: «Ми – одна команда»; «Наші бажання різняться? Тож давайте обговоримо та визначимо ці розбіжності – від цього ми точно виграємо!»; «Один за всіх і всі за одного!»; «Переможець отримає все!»; «Перемога або смерть!»; «Встанови ворога, і твоєму робочому місцю ніщо не буди загрожувати».

Сутність метафори полягає у таких основних положеннях:

- ви не можете відгородитися від політики організації, ви вже у ній замішані;
- вам потрібні прихильники, якщо ви прагнете щось зробити;
- ви повинні знати, хто володіє владою та кому хто благоволить;
- існують важливі політичні розклади, що мають переваги відносно до офіційної структури організації;

коаліції більше значать, ніж робочі команди;
найбільш важливі рішення торкаються розподілу дефіцитних ресурсів за принципом «кому що перепаде», тому у хід йдуть торг, переговори, суперництво.

Положення про організаційні зміни метафори полягають у такому:
зміни не будуть мати успіху, якщо їх не підтримує впливова людина;
чим більше прихильників у змін, тим краще;
необхідно знати політичну карту та розуміти, хто у результаті змін виграє;
серед ефективних стратегій – створення коаліцій та повторне обговорення питань.

Обмеження метафори:

виключне використання цього підходу може привести до розвитку складних стратегій у стилі Макіавеллі;

життя організації може прийняти форму політичної війни.

Керівний принцип метафори: для змін необхідні нові коаліції та переговори.

3. Організація як організм (природний фактор). У фокусі уваги – організаційні потреби, відношення із навколишнім середовищем. Імідж організації позитивний та відкритий для всіх, співробітники працюють немов у одній команді. Основною рушійною силою є мотивація працівників. Основним недоліком такої системи є дія принципу «природного відбору» – якщо одна структура буде слабша за інші, то це може негативно вплинути на організацію в цілому.

Сутність метафори полягає у таких основних положеннях:

не існує «кращого та єдиного шляху» побудови та управління організацією;
основа успіху компанії – інформаційний потік між різними частинами системи;
необхідно досягти максимальної відповідності індивідуальних, командних та організаційних потреб.

Положення про організаційні зміни метафори полягають у такому:

зміни здійснюються не тільки у відповідь на перетворення навколишнього середовища;

індивідууми та групи мають усвідомлювати необхідність змін, щоб адаптуватися;

реакцію на зміни у навколишньому середовищі можна виробити;

стратегії успіху – участь та психологічна підтримка.

Обмеження метафори:

уявляти компанію як адаптивну систему некоректно. Організація не тільки адаптується до нового оточення, але й сама може формувати його, співпрацюючи з іншими співтовариствами та організаціями, почати виробництво нових товарів або послуг, значно змінюючи бізнес-середовище;

ідеалістична картина згуртованості та потоку інформації між департаментами є невірною – іноді різні частини організації діють автономно і на це є певні причини;

небезпека перетворення метафори на ідеологію того, що індивідууми мають повністю з'єднатися з компанією. Тобто роботу слід влаштувати таким чином, щоб люди мали можливість задовольнити власні потреби через організацію.

Керівні принципи метафори:

у змінах мають брати участь усі співробітники та ясно усвідомлювати їх необхідність;
співробітникам необхідно допомагати;

змінюватися слід у відповідь на зміни у навколишньому середовищі.

4. Організація як потік і трансформація. Такі організації беруть на себе відповідальність завжди йти вперед не зупиняючись. Вони прагнуть поглибити та розширити асортимент своїх послуг та товарів, постійно аналізують свої ринкові позиції та завчасно впроваджують необхідні зміни. Основною їх проблемою є ймовірність значно обігнати потреби споживача, тобто споживач поки що не розуміє, що в нього є

потреба у даному товарі або послугі, хоча організація здійснила значні витрати на дослідження і впровадження.

Сутність метафори полягає у таких основних положеннях:

порядок природним чином з'являється з хаосу;
організації від початку мають спроможність до самооновлення;
життя організації не підпорядковується загальним правилам причини та наслідку;
напруження необхідне для появи нових способів діяльності;
формальна структура організації є тільки одним із багатьох рівнів її життя.

Положення про організаційні зміни метафори полягають у такому:

змінами неможливо управляти, вони проявляються самі по собі;
менеджери не випадають із системи, якою управляють, вони є частиною середовища;
напруження та конфлікти – це важлива характеристика змін, що почали проявлятися;
менеджери виступають у ролі помічників, дають людям можливість обмінюватися думками та зосереджуватися на значних розходженнях.

Обмеження метафори:

не надається готового плану дій, схем процесу та програм. Інші метафори дають змогу передбачати зміни до того, як вони здійсняться;

у випадку з потоком зміни виникають у процесі, їх можна усвідомити тільки заднім числом. Виникає почуття безпорадності, яке не додає впевненості, проте надає уявлення про реальність.

Керівний принцип: завдання менеджерів – виявляти пробіли та протиріччя.

5.4. Інструменти управління успіхом змін

У 1956 р. Р. Бекхард і Д. Глейтчер розробили формалізовану модель оцінки найбільш важливих сил, що впливають на результативність та ефективність конкретної програми будь-яких змін, у тому числі організаційних. Модель було представлено у вигляді універсальної емпіричної формули – **формули змін Бекхарда**:

$$D \times V \times FS > R,$$

де D – незадоволеність наявним станом справ (від англ. Dissatisfaction);

V – бачення майбутнього (від англ. Vision);

FS – перші конкретні кроки, вжиті для реалізації бачення (від англ. First Steps);

R – протидія, опір змінам (від англ. Resistance).

Дефіцит кожного з трьох факторів моделі може бути таким:

дефіцит D: «Ми і так задоволені тим, як сьогодні йдуть справи»;

дефіцит V: «Хоч нас і не задовольняє стан справ, ми не знаємо, як його змінити»;

дефіцит FS: «Ми знаємо, чого хочемо, проте не знаємо, як і з чого почати діяти».

Формулу можна використовувати на будь-якій стадії будь-якого процесу змін та вимірювати кожну з її складових за допомогою опитування працівників організації.

У 1993 р. Д. Надлер та М. Тушман при аналізі результативності здійснення змін дійшли висновку, що досягти успішності можливо, лише узгоджуючи різні елементи діяльності організації. Ними було розроблено **модель узгодження (конгруентності)**, що розглядає організацію у взаємозв'язку управлінських, стратегічних, технічних та соціальних аспектів. Організація складається з чотирьох взаємозалежних компонентів:

- 1) **робота** – щоденні обов'язки співробітників;
- 2) **люди** – навички та характеристики співробітників, їх очікування, вихідні дані;
- 3) **формальна організація** – структура, системи і політика компанії, принципи організації роботи;
- 4) **неформальна організація** – незаплановані, неписані правила, що з'являються з часом: джерела влади і реального впливу, прихильності; цінності, норми та ритуали.

У моделі використовуються різні підходи до пояснення успіху організаційних змін.

1. *Модель пояснює динаміку того, що відбувається під час реформ.* Організація – це система, яка споживає потужності із внутрішніх та зовнішніх джерел (стратегія, ресурси) та переробляє їх на продукти (діяльність, поведінка системи) на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та загальному.

2. *Модель надає можливість проаналізувати процес змін таким чином, щоб місце перспективних відповідей посіли роздуми про необхідність певних дій.*

3. *Модель слід сприймати як засіб організації роздумів, а не як жорстку шкалу оцінок та класифікації об'єкта спостереження.*

4. *Працюючи над однією системою – впливаємо і на інші.* Ті системи, яких зміни не торкнулися, прагнуть повернути змінені системи у попередній стан.

Модель може бути використаною як інструмент діагностики наявних можливостей організації щодо досягнення завдяки змінам очікуваного стану діяльності. Під час такої діагностики слід відповісти на запитання типу: «Які зміни необхідні моїй організації (відділу, підрозділу), щоб зробити роботу більш ефективною?» та «Які види змін мені необхідно здійснити, щоб розв'язати дану конкретну проблему?». Відповіді слід надавати у розрізі кожного з чотирьох внутрішніх структурних елементів системи.

Разом із тим, модель має такі обмеження: орієнтована скоріше на проблеми, ніж на їх розв'язання; недостатня кількість підсистем у моделі.

У 1976 р. М.Р. Вайсборд створив практичну концептуальну **схему організаційної діагностики**, яка складається з двох інструментів – *«моделі шести клітинок»* та *«конференції з пошуку майбутнього»*. Перша *модель* містить такі основні компоненти:

межі організації – те, що відділяє організацію від зовнішнього середовища та формально виконує роль організаційної ідентифікації. Важливо чітко визначити межі організації, діяльності, бізнесу, щоб надалі формулювати стратегічні ініціативи;

зовнішнє середовище – локальне та глобальне оточення організації;

цілі – зміст існування організації, її соціальна, економічна та історична значущість;

структура – механізми поділу праці, розподіл роботи між персоналом і підрозділами;

взаємовідносини – культура організації, складна система відносин між співробітниками, механізми розв'язання протиріч (конфліктів);

винагорода – система мотивації персоналу, привабливість виконання завдань;

допоміжні механізми – методи координації діяльності співробітників та підрозділів, підходи до адаптації до зовнішніх змін; системи і процедури управління;

лідерство – те, що дозволяє утримувати всі клітинки у рівновазі.

«Конференція з пошуку майбутнього» – це методика роботи у великій групі, яка використовується тоді, коли необхідно отримати цілісну картину майбутнього, сценарії розвитку ситуації на підставі вже наявного досвіду. Особливістю методики є можливість поєднати при розробці проектів рішень різнорідні групи, наприклад, співробітників, клієнтів та постачальників.

Методика застосовується протягом двох-трьох днів за наступними кроками.

1. Ретроспективний погляд у минуле (часовий відрізок – 10-20 років).
2. Аналіз тенденцій, що впливають із наявної ситуації – позитивних та негативних.
3. Оцінка наявної ситуації.
4. Розвиток бачення ситуації – вироблення сумісного бачення картини майбутнього.
5. Розробка сумісних цілей – що реально можна зробити.
6. Заходи з вироблення конкретних рішень та планування.

У 1990 р. П. Сенге, спираючись на праці біологів, розробив **системну модель**, яка базується на процесах, що самопосилуються, та межах зростання. Базові *процеси, що самопосилуються* та забезпечують стійкість глибинних змін у моделі:

Перший цикл R1 – отримання особистих результатів. Основним джерелом енергії змін усередині організації є прагнення співробітників до особистих результатів, що виражені у самовдосконаленні людей.

Другий цикл R2 – створення мережі підтримки. В організаціях існують неформальні мережі відносин, які сприяють розв'язанню проблем. Поширення змін через такі мережі більш ефективно, ніж через ієрархічні канали із трьох причин: мережі вже існують; до інформації, яка поступає через такі канали, люди ставляться з довірою; експериментування з новими ідеями вимагає допомоги та поради, отримувати які краще від колег, до яких є довіра.

Третій цикл R3 – отримання практичних результатів. Нагромадження нових здібностей до навчання відкриває шлях новим методам організації та виробництва, зростанню виробничих показників і довіри.

Відповідно до моделі опір змінам дозволяє системам підтримувати цілісність, безперервність та стабільність. Протидія управлінню змінами та опорю змінам дозволяє поступово знайти точки рівноваги, що будуть протидіяти руйнуванню системи.

У 1999 р. П. Сенге сформулював чотири стратегії дій:

Стратегія 1. «Не форсуйте зростання».

Стратегія 2. «Думайте про майбутнє сьогодні».

Стратегія 3. «Експериментуйте».

Стратегія 4. «Аналізуючи свої інтелектуальні моделі, визначайте цілі заново».

П. Сенге також сформулював п'ять основних тверджень *системного мислення* («п'яти дисциплін»), що визначають необхідність переходу від моделей, що визначають події, до моделей, що розпізнають довгострокові закономірності змін.

1. *Мета системного мислення – зміна свідомості, прагнення навчитися бачити не частини, а ціле.*
2. *Ви та причина ваших проблем – частини однієї системи.* Вихід – у припиненні пошуку зовнішнього ворога.
3. *Проблеми виникають тоді,* коли інтелектуальні моделі ми прирівнюємо до об'єктивної реальності.
4. *Реальність, у якій ми живемо – всього лише одна з можливих.*
5. *Щоб стати справжнім наставником, необхідно спочатку стати гарним учнем.*

Керівні принципи системної моделі П. Сенге: починати з малого; поступово набирати оберти; не планувати все заздалегідь; очікувати появу проблем.

Під час впровадження змін можуть виникати певні *помилки*: «У нас на це немає часу!», «Нам ніхто не допомагає!», «Нам це не підходить!», «Говорять одне, а роблять інше!», «Це просто...!», «Не працює!», «Ми знаємо, як вірно! Проте нас ніхто не розуміє!», «Хто за це відповідає?», «Ми вічно винаходимо колесо!», «Куди ми йдемо?».

У процесі проведення радикальних змін можна виділити десять послідовних кроків, кожен з яких супроводжується можливістю здійснення однієї з фундаментальних помилок в управлінні ними. Заповіді з першої по четверту зазвичай використовуються для того, щоб підвищити готовність організації до змін, у той час як заповіді з п'ятої по дев'яту відносяться до розвитку здатності організації проводити зміни. Остання заповідь показує, як домогтися ефекту від перших двох етапів і готуватися до нових змін.

1. *Аналіз організації та її потреб у змінах.* Необхідно об'єктивно оцінити поточний стан діяльності організації і час, необхідний для реалізації змін, можливості підтримки.

2. *Спільне бачення ситуації та напрями дій.* Стан зовнішнього середовища визначає напрям змін.

3. *Розставання з минулим.* Треба усвідомити, що клієнтам не потрібен чийсь минулий успіх, для них важливішим є власні майбутні перемоги.

4. *Усвідомлення невідкладності змін.* Зміни мають проводитися в час, який для цього максимально підходить.

5. *Підтримка лідерів змін.* Слід виділити лідерів змін і забезпечити їх усіма необхідними повноваженнями і багатобічною підтримкою.

6. *Підтримка спонсорами.* Для здійснення змін необхідна підтримка формальних і неформальних лідерів компанії, акціонерів, державних чиновників, громадських діячів.

7. *Розробка плану реалізації.* План реалізації змін має бути лаконічним, однозначним, зрозумілим і підтриманим усіма співробітниками.

8. *Створення структур підтримки.* Для підтримки та усвідомлення реальності змін важливо зробити їх видимими.

9. *Налагодження комунікацій.* Чесність і послідовність – необхідні умови включення працівників у процес змін. Спілкування на регулярній основі має бути забезпечено на трьох рівнях: формальному загальному (збори); формальному приватному (переговори) та неформальному загальному (спільний відпочинок).

10. *Відстеження і вдосконалення змін.* Організація повинна постійно адаптуватися під інтереси ринку. Під час реалізації плану перетворень необхідно відстежувати зміни в роботі організації і за необхідності вносити відповідні корективи.

5.5. Умови, критерії та правила забезпечення ефективності організаційних перетворень

Перед початком проведення змін необхідно зрозуміти, якого рівня складності перетворення очікуються. Для цього у 2003 р. Е. Лаусон і К. Прайс запропонували таку **типізацію організаційних змін** за їх рівнями:

1) *простий рівень* – продаж непрофільних активів, закриття неефективних виробництв тощо;

2) *середній рівень* – зміни в умовах праці персоналу, оптимізація технологічних процесів, скорочення витрат тощо;

3) *глибокий рівень* – зміни у ставленні працівників до своїх функціональних обов'язків, культурі відносин між працівниками тощо, що можливо зробити тільки шляхом зміни їх поглядів.

Коли компанією досягнуто розуміння першочергової необхідності здійснення організаційних перетворень, необхідно враховувати чотири **умови ефективності організаційних змін** через способи трансформації мислення співробітників:

1) *переконлива історія причин та наслідків змін* – працівники мають бачити сенс у змінах та приймати їх. Для цього керівництво організації має запропонувати переконливу історію, легенду, яка допоможе працівникам зрозуміти перетворення, прийняти їх та визначити свою роль у подіях, що відбуваються;

2) *посилення механізмів змін* – системи управління повинні підкріпляти зміни. Нові вимоги до працівників мають винагороджуватися та підтримуватися;

3) *здатність до нової поведінки* – працівники мають мати необхідні навички. У разі їх відсутності організація має допомогти в навчанні, обміні практичним досвідом;

4) *роль моделювання нової поведінки* – лідери мають бути прикладом нової поведінки.

Основними **критеріями ефективності організаційних змін** може бути обрано:

задоволення – організаційні зміни будуть ефективними, якщо вони сприяють досягненню цілей при мінімальних небажаних наслідках або витратах;

адаптивність – здатність керівника сприймати зміни як зовнішнього середовища, так і всередині організації. Низький рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, означає загрозу її виживанню;

розвиток – програми навчання управлінського та інженерно-технічного персоналу,

психологічні та соціологічні підходи.

Відомо, що чим більш віддаленим буде період реалізації організаційних змін, тим більш невизначеними будуть показники ефективності.

С. Келлер та К. Айкен сформулювали *дев'ять пасток* змін:

1. Керівники у своїх діях виходять із такого переконання: те, що мотивує мене, мотивує більшість співробітників.
2. Керівники часто ігнорують необхідність обговорення з персоналом змісту та процедур організаційних перетворень.
3. Керівники спираються лише на недоліки, що їх було виявлено у роботі організації.
4. Лідери змін вважають, що вони вже повністю відповідають новим вимогам, а перетворюватися має все навкруги.
5. Вплив лідерів вважається головною вимогою для успішних змін.
6. Гроші вважаються найлегшим способом мотивації людей.
7. Результат має бути досягнутим за будь-яку ціну.
8. Важливо, що мають робити співробітники, а не те, що вони будуть думати.
9. Ми витратилися на навчання, і це є запорукою успіху.

Загальні *правила забезпечення ефективності організаційних змін*.

1. При переході до нового якісного стану організації всі її співробітники умовно діляться на дві нерівні групи: менша – *новатори*, що складають ядро змін, та більша – *консерватори*, що прагнуть залишити все без змін.
2. Організація набуває нової якості, тобто успішно переходить через критичну точку розвитку за умови, якщо ядро або команду змін утворює не менше 40% працівників, що обіймають ключові посади та мають високу експертну владу, а також, якщо власник компанії розділяє новаторські погляди.
3. Якщо власник компанії – консерватор, то для успішної реалізації змін кількість ключових працівників, що прагнуть здійснити зміни, має бути не меншою 80% загальної чисельності персоналу організації.
4. Відповідно, провідники змін в організації часто обіймають високі управлінські посади за умови успішного проходження компанією критичної точки, та вони ж, як правило, попадають у немилість, якщо зміни не вдалися і організація деградує.
5. Жодна компанія не може зберегти попередній якісний стан необмежено довгий період, тому вдалий перехід через критичну точку розвитку є основною умовою її виживання та процвітання.
6. Тривале перебування компанії у стані нестійкої рівноваги перед критичною точкою розвитку, тобто коли нововведення та попередні принципи існування одночасно дотримуються та знаходяться у нестійкому балансі, ослаблює шанси організації ефективно здійснити організаційні зміни, що демотивує ключовий персонал.
7. Занадто швидкий перехід компанії до нового стану, наприклад, коли критичну масу працівників-новаторів у 40% ще не набрано, проте активний власник-новатор штовхає систему вперед, може бути небезпечним, тому що, по-перше, немає достатньої кількості фахівців, які володіють новими знаннями, тому нововведення впроваджуються за натхненням; по-друге, очікування швидких результатів від роботи невідготовленої команди навіть самих професійних управлінців демотивує основний персонал, знижує продуктивність праці та веде до істотного розчарування співробітників і власника у нових принципах і методах управління.

Типова схема проведення змін:

1. *Усвідомлення необхідності реформування.* Радикальна трансформація зовнішніх та, як наслідок, внутрішніх умов діяльності організації протягом навіть нетривалого часу може стати початком кризових явищ, запобігти значним негативним наслідкам

яких можна виключно шляхом своєчасного здійснення необхідних організаційних змін.

2. *Оцінка можливостей.* Діагностика наявного стану організації та виявлення її основних проблем є необхідною умовою розробки антикризового плану та значно скорочує кількість помилок у реформаторських діях. Комплексна діагностика має включати складові технічного, екологічного, економічного, соціального та психологічного стану організації, її конкурентоспроможність, ефективність та стійкість.

3. *Розробка стратегії змін.* Ключовим моментом виходу із кризи є формування вищим керівництвом «бачення» майбутнього бажаного її стану. Розробка бачення може бути здійсненою за такою загальноприйнятою схемою:

діагностика стану організації та аналіз наявного бізнесу; дослідження вимог та побажань клієнтів; оцінка рівня обслуговування клієнтів; бенчмаркінг;

виявлення найбільш значущих для бізнесу процесів та їх оцінка;

аналіз організаційної структури, участі основних підрозділів у виробничих процесах;

вироблення уявлення про розподіл влади, принципів розподілу ресурсів та встановлення винагороди, що відповідають умовам функціонування організації;

формулювання основних цінностей організації, найбільш значущих норм поведінки працівників та основних принципів управління;

розробка та опис образу організації з використанням набору основних параметрів та їх бажаних характеристик і станів.

Можуть бути використані такі *методи управління організаційними змінами.*

1. *Примусовий метод* – передбачає використання сили та адміністративних заходів для подолання опору з боку персоналу. Це дорогий і небажаний в соціальному плані метод, який між тим дає значні переваги в часі. Межі використання методу – гострий дефіцит часу і тільки в тих випадках, коли природа опору є ясною та відверто проявляти силу немає потреби. Для підвищення ефективності примусових змін необхідно здійснювати моніторинг настроїв та поведінки персоналу з метою вчасного виявлення потенційних джерел опору або підтримки.

2. *Метод адаптивних змін* – зміни відбуваються шляхом поступових незначних перетворень протягом тривалого періоду. Управління процесом здійснює не вище керівництво, а спеціально створена проектна група. Метод дає можливість здійснювати зміни за умов, коли у прихильників змін відсутня адміністративна влада, проте є сильна мотивація до впровадження нововведень, сформовано відповідний образ мислення. Метод корисний при небезпеці або сприятливих можливостях.

3. *Управління кризовою ситуацією* – метод може бути використаним у ситуації, коли адміністрація перебуває у кризі. У таких випадках опір персоналу зазвичай поступається місцем тимчасовій підтримці та співчутттю. Основні заходи мають бути спрямованими на попередження паніки. Про вихід з кризи свідчить відновлення опору.

4. *Управління опором* – метод є проміжним і може бути реалізованим у терміни, що диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі. При використанні цього методу опір частково контролюється за допомогою створеного «стартового майданчика» – першого підрозділу, включеного в зміни.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «алмаз Левіта»?
2. «Монстр змін» – що це таке? Яким чином їм можна управляти?
3. Що таке організаційні метафори і як вони використовуються в управлінні змінами?
4. Опишіть формулу Бекхарда? Межі її використання?
5. Перерахуйте умови ефективності організаційних змін.

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23, 30].

Тема 6 ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

6.1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами

6.2. Створення команд з управління змінами

6.3. Правила формування робочих груп та ролі у них

6.4. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст

6.5. Підходи до проектування змін

6.6. Підготовча робота з персоналом

6.1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами

Організації можуть реагувати на зміни у зовнішньому середовищі способами:

- 1) *адаптуватися до змін*, які не були заздалегідь визначені. Для цього способу характерним є реагування із запізненням;
- 2) *приспосовуватися до середовища* з урахуванням тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем;
- 3) *приспосовувати середовище до себе*. Такий спосіб використовують виключно сильні підприємства, що займають монопольне положення на ринку.

Обставини, що викликають потребу в змінах, називають *позитивним підкріпленням*, а обставини, що ведуть до збереження існуючого стану підприємства, – *негативним підкріпленням*.

Підготовка змін та їх планування є першим етапом у процесі управління ними. Процедури підготовки і планування змін охоплюють комплекс робіт, що включає аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, визнання необхідності проведення змін, їхнього рівня, вибір з альтернативних варіантів найбільш доцільного способу проведення змін.

Планування змін складається із сукупності процедур, що включають:

- 1) визначення та декомпозицію цілей – вибір стратегії змін, формулювання цілей змін, поділ цілей на окремі компоненти (підцілі);
- 2) планування організаційної структури – аналіз рушійних і стримуючих сил щодо змін, визначення причин можливого опору змінам та методів його подолання, визначення ступеня участі працівників у проведенні змін та розподіл відповідальності;
- 3) оцінку термінів і вартості робіт, складання графіку проведення змін – визначення видів робіт, строків та вартості здійснення змін, встановлення взаємозв'язків між видами робіт та порядку їх виконання;
- 4) планування ресурсів – визначення обсягів необхідних кадрових, часових, матеріальних та фінансових ресурсів, що залучаються до змін;
- 5) ідентифікацію ризиків, розробку засобів реагування - визначення впливу змін на елементи організації, визначення ризиків, які можуть негативно вплинути на процес здійснення змін, розподіл пріоритетів ризиків за ступенем впливу, обґрунтування дій.

Результатом планування змін є *план* – структурований документ, в якому викладено систему заходів, спрямовану на досягнення поставлених цілей змін.

Формування цілей змін має здійснюватися у такій послідовності:

- 1) аналіз тенденцій змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах, пошук цілей;
- 2) визначення головної цілі змін (мети) та аналіз відповідності іншим вимогам;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) уточнення цілей у процесі реалізації стратегії змін.

Із метою узгодження цілей, доведення до виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділяти етапу побудови ієрархії цілей шляхом їх декомпозиції. «Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей різних рівнів. Вимоги до побудови «дерева цілей»:

цілі будь-якого рівня мають бути виражені в конкретних обсягах, термінах, з визначенням конкретних виконавців (відповідальних);

на кожному рівні сукупність цілей повинна вкладатися в терміни виконання цілей вищого рівня;

мають бути відсутніми суперечності між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».

6.2. Створення команд з управління змінами

Команда змін – це творчий колектив, покликаний здійснювати функції управління проектом змін і персоналом, що впроваджує ці зміни. Командна робота заснована на колективних принципах прийняття управлінських рішень і командній відповідальності за результат. На верхньому структурному рівні знаходиться керівник проекту змін, який, будучи особою, що несе відповідальність за успіх проекту в цілому, керує всіма його аспектами. На нижньому рівні знаходяться функціональні керівники, що відповідають за окремі функціональні частини цього проекту.

Ефективність команди оцінюється за трьома показниками ефективності: роботи кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, діяльності команди в цілому, взаємодії команди із зовнішнім середовищем.

Життєвий цикл команди змін включає п'ять основних стадій (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Основні стадії життєвого циклу команди змін та їх характеристики

Стадія	Характеристика стадії
Формування	Знайомство членів команди між собою і з проектом змін, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться завдання і визначаються шляхи і принципи виконання проекту змін
Спрацювання	Початок спільної роботи команди, розвиток згуртованості колективу, підвищений рівень конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників та їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, культура
Функціонування	Робочий процес, деталі взаємодії уточнюються у процесі виконання завдань, спілкування в різних ділових ситуаціях
Реорганізація	Відбувається зміна в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних змінами структури управління, обсягів і видів робіт, виконавців проектних змін тощо
Розформування	По завершенню окремих стадій і всього проекту змін розформовуються окремі підрозділи і вся команда з управління змінами

При комплектуванні проектних груп застосовуються такі вимоги до претендентів:

- 1) *розумові здібності*: творче й аналітичне мислення, здатність до оцінювання;
- 2) *соціальні характеристики*: товариськість, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, відданість спільним цілям;
- 3) *ставлення до роботи*: широкий кругозір, різні інтереси, прагнення до успіху, гнучкість, надійність, сприймання навантаження, ініціативність, здатність до прийняття рішень і планування, готовність до ризику, організованість, здатність до самоконтролю.

Результативність команди пояснюється виникненням синергетичного ефекту.

6.3. Правила формування робочих груп та ролі у них

Одним із найбільш ефективних інструментів сучасного організаційного розвитку є залучення персоналу до управління підприємством шляхом організації цільових робочих груп деталізації і впровадження змін. Функції робочих груп (РГ) виконують функціональні підрозділи підприємства, яких стосуються організаційні зміни. До складу РГ входять керівники підрозділів (менеджери) – керівники робочих груп і безпосередні виконавці робіт – учасники робочих груп.

РГ передбачає такі ролі:

1) *замовник змін* – це, як правило, керівник підприємства (або власник), який, спільно з консультантом ставить завдання перед керівником проекту змін;

2) *керівник РГ* – як правило, працівник у статусі заступника замовника змін (керівника підприємства або власника), що несе відповідальність за діяльність цільової РГ, розподіляє роботи в рамках РГ і контролює їх виконання;

3) *учасник РГ* – фахівець, що виконує роботи в рамках спеціалізації РГ і володіє дорадчим голосом;

4) *консультант* – фахівець, можливо сторонній, постановник завдання для робочої групи. Основним завданням консультанта є методична підтримка діяльності РГ, пояснення цілей, завдань і методів роботи. Консультант може виступати як експерт;

5) *експерт* – профільний фахівець, в завдання якого входить прояснення спеціальних, вузькопрофесійних питань та експертиза прийнятих РГ рішень.

На *першому етапі* формування РГ, виходячи з прийнятих стратегічних настанов, із числа керівників функціональних підрозділів підприємства формується *команда управління змінами*. Керівник (власник) підприємства ставить перед групою стратегічне завдання, що вимагає проведення організаційних змін. Команда управління визначає склад цільових РГ, формує групи експертів і консультантів за напрямками.

На *другому етапі* починається активна фаза деталізації і впровадження змін. Замовник, консультанти та експерти доводять до учасників РГ стратегію організаційних змін, пов'язані з цим проблеми, формують завдання, надають методичну допомогу. Визначаються «межі відповідальності», проводяться тренінги і семінари.

На *третьому етапі* відбувається основна діяльність РГ, формуються і деталізуються пропозиції, що стосуються майбутніх змін, приймаються остаточні рішення. Здійснюється реальне делегування повноважень і відповідальності як керівникам, так і учасникам РГ.

На *четвертому етапі*, після того, як було розв'язано всі питання, що стосуються змін, проводиться експертиза результатів, отримується висновок замовника, підготовлюється персонал, здійснюється впровадження змін.

На *п'ятому етапі* робляться моніторинг змін, аналіз й оцінка отриманих результатів, які можуть стати основою для подальшого розвитку підприємства.

6.4. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст

Діагностика – це процес оцінки діяльності організації або підрозділу, спрямований на розкриття проблем та позначення сфер їх можливого розв'язання. Складається зі збору необхідної інформації про організаційне функціонування, аналізу цих даних та висновків щодо потенційних змін і поліпшень. Ефективна діагностика передбачає вибір системи заходів, що задовольняють необхідність організації в розвитку. Головне правило діагностики – шукати не недоліки, а ресурси.

Організаційна діагностика – це сукупність спеціальних методів, що застосовуються в дослідженні організації; включає інтерв'ювання, анкетування, аналіз структури і можливості здійснення управлінських рішень, виявлення співвідношень інтересів і цілей різних груп персоналу.

Напрямами діагностики можуть бути:

оцінка персоналу, виявлення осіб, готових і здатних виконувати роль «агентів змін»;

оцінка слухостійкості формальних каналів комунікації; виявлення фактичних чуток;

оцінка ступеня задоволеності персоналу існуючим станом справ;

оцінка «горизонту припустимих перетворень» в уявленнях працівників;

виявлення зацікавлених ключових груп, фігур, оцінка можливих сценаріїв змін;

реконструкція неформальної структури організації, виявлення «лідерів думок»;

виявлення оптимальної схеми формалізації системи управління змінами.

6.5. Підходи до проектування змін

На практиці доводиться переглядати організаційну структуру з таких *причин*: у деяких випадках бажано здійснювати зміни поетапно, перевіряти їх результати; існуюча структура може мати особливості: негнучкість, консерватизм і опір змінам; організаційна структура може бути повністю орієнтованою на поточне ведення справ; зміни можуть початися спонтанно в одній частині організації, і керівництво може вирішити підтримати їх, але розширювати поступово.

Існують такі форми *систем* для проведення змін в організації:

спеціальні проекти і завдання – особі або підрозділу дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру, виділяються ресурси;

цільові та робочі групи – застосовують або на одному етапі процесу, або протягом усього процесу для його планування і координації. Підбір членів групи має здійснюватися виходячи з бажання розв'язати проблему та наявності вільного часу;

експеримент – дозволяє перевірити в обмеженому масштабі обґрунтованість заходів щодо доцільності змін. Істинний експеримент включає контроль до і після випробувань. Використовуються два (або більше) підрозділи або дві групи з аналогічними чи дуже схожими характеристиками. Збираються дані з обох груп: в одній здійснюються зміни (експериментальна), в іншій все залишається, як було (контрольна група);

показові («пілотні») проекти – використовують, щоб перевірити в обмеженому масштабі, чи є ефективною нова схема, що включає значні технологічні, організаційні, соціальні зміни і, як правило, вимагає великих фінансових витрат, або, перш ніж вводити її в більшому масштабі, необхідно коригування;

нові організаційні підрозділи створюються, якщо керівництво вирішило продовжувати зміни і постановило, що з самого початку потрібно залучити відповідні ресурси і кошти;

нові форми організації праці включають людей, що беруть участь у реорганізації і перебудові своєї роботи. Зовнішній консультант, менеджер або фахівець можуть діяти, як каталізатор, але лише сама група вирішує, яка їй потрібна схема оргструктури.

Визначення *готовності організації до змін* пов'язано із двома ключовими ресурсами – фінансовим та кадровим. Обсяг *фінансових ресурсів* для розвитку організації порівняно легко піддається економічній оцінці. *Персонал компанії* має більш складну структуру і важче прогнозується.

6.6. Підготовча робота з персоналом

На початку впровадження змін керівництво організації, у якій виникли проблеми, а також представники організацій, які допомагають їй розв'язати ці проблеми і беруть участь у розробці організаційного проекту, мають певні очікування від нього. Проте інколи очікування керівництва і персоналу не співпадають. Управління очікуваннями здійснюють шляхом коригування потоків інформації.

Зацікавленість у проекті змін і бажання втілити його результати зростають, коли працівники беруть безпосередню участь у його виконанні. Підвищити рівень залучення можна за допомогою проведення спеціальних *навчальних курсів*.

Ефективність впровадження змін залежить також від локалізації *місця започаткування змін*. Найкраще зміни проводити поступово, «пілотним проектом».

Питання для самоконтролю:

1. У чому різниця між адаптуванням та пристосуванням до змін?
2. Що таке організаційна діагностика?
3. Що таке організаційні метафори і як вони використовуються в управлінні змінами?
4. Опішіть формулу Бекхарда? Межі її використання?
5. Перерахуйте умови ефективності організаційних змін.

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23, 30].

Тема 7 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ

- 7.1. «Тривимірний простір» процесу трансформації
- 7.2. Механізм реалізації змін
- 7.3. Організаційна структура управління
- 7.4. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін
- 7.5. Основні принципи успішної зміни організаційної культури
- 7.6. Регулювання діяльності організації
- 7.7. Створення бренда роботодавця. Ребрендинг
- 7.8. Контроль реалізації змін і реагування

7.1. «Тривимірний простір» процесу трансформації

Успішний досвід впровадження змін дозволив встановити наявність трьох головних «осей», що формують «тривимірний простір» процесу трансформації:

«згори донизу» – встановлення керівництвом основного курсу реформ із метою концентрації загальної уваги на проблемі та створення умов для її розв’язання;

«знизу догори» – рух широких мас співробітників організації, спрямований на пошук підходів до подолання труднощів, що виникли та забезпечення зростання ефективності;

«горизонтальна» (міжфункційна) – реорганізація ключових бізнес-процесів для досягнення принципів проривів у таких сферах, як витрати, якість і своєчасність.

Сполучення трьох осей утворює **«трансформаційний трикутник»** – інтегровану та збалансовану конструкцію, що поєднує окремі ініціативи у цілісну програму з міцними внутрішніми зв’язками. Одночасна дія всіх трьох напрямів характеризує сутність **інтегрованого підходу** до реалізації змін. Відсутність або неповноцінність хоча б однієї з осей призводить до невдачі всього процесу. Слабка вісь, спрямована згори донизу, означає, що керівники не мають чіткого уявлення про те, в якому напрямі слід концентрувати нові навички та розвивати ініціативи. Якщо з’являються проблеми з віссю, спрямованою знизу догори, знизиться мотивація персоналу, імпульс руху вперед згасне. Недостатня увага до горизонтальної вісі призведе до того, що зусилля з покращення виконання різних функцій будуть недостатніми, і критичну масу перетворень не буде набрано. Отже, реальні результати будуть досягнуті організацією виключно у випадку, коли зусилля, що здійснюються за всіма трьома напрямками.

«Трансформаційний трикутник» має відповідати таким вимогам:

фокусування – якщо цілі сформульовано нечітко або неякісно, то у період змін фокус може зміститися з реальних завдань підвищення ефективності до більш загальної проблеми здійснення змін у корпоративній культурі при тому, що найкращім способом зміни культури в організації є покращення її роботи;

інтегрованість – усі три вісі мають бути задіяними одночасно та таким чином, щоб вони взаємно посилювали один одного;

збалансованість – особливу увагу слід приділити «вазі» кожної з осей. Якщо центр ваги є зміщеним до ініціатив, що йдуть згори донизу, то існує ризик прояву цинізму та нерозуміння у звичайних працівників. При надмірному захопленні ініціативами за віссю, спрямованою знизу догори, співробітники можуть зосередитися на зовсім незначних питаннях. Ухил же у бік горизонталі сприяє розробці настільки складного рішення, що його реалізація буде для організації не по силах;

командна робота – команда є критично важливим елементом усіх боків трикутника.

7.2. Механізм реалізації змін

Основними компонентами механізму управління та реалізації змін виступають: **протиріччя** (проблемні ситуації), які вимагають впровадження змін в організації;

організаційно-економічний потенціал як основа формування змін для розв'язання протиріч.

Управління організаційними змінами включає два основні завдання – безпосередньо управління змінами та управління організаційним потенціалом.

Організаційний потенціал характеризується екзогенними (внутрішньо-організаційними) та ендогенними (зовнішніми) складовими. Залежно від цих компонент, а також від характеру проблемної ситуації можуть формуватися різні механізми реалізації змін – виокремлюються 4 квадранти та 8 ситуацій, табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Класи механізмів управління організаційними змінами

Внутрішньо-організаційний потенціал	Потенціал зовнішнього середовища			
	локальна проблемна ситуація		системна проблемна ситуація	
	зростання	зниження	зростання	зниження
Зростання	Управління змінами у стійкому режимі за рахунок внутрішніх і зовнішніх можливостей 1.1	Управління змінами у стійкому режимі за рахунок внутрішніх можливостей 1.2	Стратегії реструктуризації (інтеграція, диверсифікація ринків тощо) 3.1	Стратегії реструктуризації (реінжиніринг, диверсифікація діяльності тощо) 3.2
Зниження	Управління змінами у нестійкому режимі за рахунок зовнішніх можливостей 2.1	Управління змінами у нестійкому режимі. Пошук переходу до стійкого режиму 2.2	Антикризове управління (злиття, поглинання) 4.1	Антикризове управління (банкрутство) 4.2

Перший квадрант відбиває найбільш сприятливі умови реалізації змін, так званий «стійкий режим». Основою управління у даному випадку є оптимізація складу змін за заданими критеріями. В ситуації 1.1 джерелами змін можуть бути чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а у ситуації 1.2 перевага віддається внутрішнім можливостям.

У *другому квадранті* представлено більш складні ситуації, яким має відповідати адаптивне управління змінами. У цих ситуаціях основним завданням управління є перехід з нестійкого у стійкий стан за обмежених можливостей та зниження потенціалу. Тут дуже важливим є формування політик відносно складових потенціалу (інтелектуальної, технологічної, фінансової тощо) та поступового його нарощування.

У *третьому квадранті* відображено проблемну ситуацію, яка вимагає рішення. При цьому залежно від динаміки потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища це можуть бути різні механізми – інтеграція, реінжиніринг тощо.

Четвертий квадрант характеризує найбільш важку ситуацію для організації. Тут механізм управління носить вимушений та часто «зовнішній» характер. Ці механізми спрямовані на ліквідацію сформованого критичного складу організації.

Основу механізмів та стратегій управління змінами організації мають складати ситуації, що відображені в першому та другому квадрантах. Ефективний механізм управління не має допускати виникнення системних проблемних ситуацій, прагнути, щоб діапазон змін не виходив із першого квадранта. При цьому механізм управління організаційними змінами значною мірою залежить від етапів розвитку організації.

7.3. Організаційна структура управління

Перехід від однієї якісної стадії розвитку організації до іншої потребує суттєвої перебудови основ її функціонування, включаючи створення нових структурних підрозділів, підбор та розстановку кадрів, перерозподіл відповідальності, що докорінно змінює процедури прийняття рішень із різних питань життєдіяльності організації. У межах якісних переходів розвитку організації у процесі розробки стратегії також здійснюються *організаційні зміни*, які мають найбільш ефективно відповідати досягненню поставлених цілей. Ці зміни можна поділити на два типи:

суттєві (радикальні) організаційні зміни;

настроювання структури, або часткові (локальні) зміни організаційної структури.

Перший тип змін пов'язаний із *докорінною трансформацією організаційної структури*, тобто переходом до принципово нового типу побудови організації. Ці зміни носять стратегічний характер та мають забезпечувати підприємству досягнення переваг порівняно із конкурентами.

Планування *суттєвих організаційних змін* охоплює аналітичну та прогностичну діяльність, розробку можливої системи заходів та вибір відповідної стратегії організаційних перетворень. *Докорінна перебудова* організаційної структури зі значними кадровими переміщеннями часто викликає серйозне погіршення мікроклімату в організації та суттєво впливає на її працездатність у період трансформації. Крім того, серйозні зміни у процедурах прийняття рішень потребують часу для персоналу для адаптації до нововведень.

За сучасних умов для більшості організацій промислово розвинених країн стратегія організаційних змін пов'язується з переходом до мережних організаційних структур, що відображають зв'язки між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища. Здійснення таких перетворень веде до створення двох типів оргструктур управління:

1) формування *мережної структури великої компанії*, яка акумулює навколо себе організації меншого розміру, доручаючи їм виконання спеціальних завдань. Ці фірми, у свою чергу, можуть мати власні підрозділи, необхідні для виробничої діяльності, що вимагає високої спеціалізації. Велика компанія підбирає партнерів, характеризується гнучкістю і значним творчим потенціалом. Недоліком даного типу організаційної структури є те, що невеликі фірми досить швидко потрапляють у залежність від неї;

2) формування *сукупності (мережі) організацій*, що є близькими за розміром, більшість з яких є юридично самостійними, проте підтримують стійкість один одного у виробничому плані. Така співдружність організацій, що, як правило, функціонують у межах одного регіону або одного виду виробничої діяльності, підвищує конкурентоспроможність їх товарів і послуг.

Мережні організаційні структури можна формувати у рамках стратегії, що обумовлює пошук організацією перспектив створення нових технологій, використовуючи партнерські відносини з іншими підприємствами, створюючи філіали.

7.4. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін

Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки, що їх набуто організацією у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність та які розділяються більшістю членів організації. Тобто це складний комплекс припущень, що безвідмовно приймається всіма членами колективу та задає загальні рамки поведінки. Компонентами корпоративної культури є: сформована система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; командний дух – злагодженість та взаємодія; діюча система комунікацій; стан індивіда в організації; висока вимогливість до якості праці, задоволення роботою та гордість за її результати; прийнята символіка (лозунги, логотипи, організаційні табу, ритуали).

Розрізняють такі *типи* корпоративної культури:

культура влади – особливу роль відіграє лідер, його особистісні якості та здібності. Значне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні лідера. Організації із такою культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу та його просування шаблями ієрархічних сходів здійснюється доволі часто за критерієм особистої відданості. Проблема криється у ліміті зростання організації (керівник не бажає делегувати повноваження, а успішно контролювати можна діяльність не більше 30-60 осіб). Спостерігається висока плинність серед менеджерів середньої ланки;

рольова (бюрократична) культура – характеризується функціональним розподілом ролей та спеціалізацією учасників. Цей тип функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів, дотримання яких має гарантувати загальну ефективність діяльності. Основним джерелом влади є не особисті якості, а місце у ієрархічній структурі. Така культура обмежує можливості людини та не дозволяє реалізувати амбіції співробітників, хоча гарантує поступове кар'єрне зростання;

культура завдання – даний тип орієнтований на розв'язання завдань та реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій із такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників та груповим ефектом праці;

культура особистості – організація з цим типом культури поєднує людей для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здатності домовлятися. Влада та контроль носять координаційний характер. Така культура не може існувати тривалий період часу.

За умов української економіки доцільно використовувати такі типи, як культура влади та культура завдання.

Корпоративна культура може виявитися прийнятною на певний період часу й за окремих умов, тобто бути *тимчасовою*. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології, створення нових форм організації, використання новітніх технологій в управлінні вимагають обов'язкової *зміни корпоративної культури*. Для створення нової корпоративної культури потрібно багато часу, оскільки стара культура укорінюється у свідомості людей.

Існує три можливі сполучення змін у поведінці та культурі організації:

у першому випадку спостерігаються зміни у культурі без змін у поведінці – за такої ситуації працівники можуть змінити одне або декілька переконань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити існуючий тип поведінки;

у другому випадку спостерігаються зміни поведінки без змін у культурі – один або декілька членів, група або групи працівників можуть бути впевненими у тому, що зміни мають здійснитися, проте окремі працівники можуть бути проти цього;

у третьому випадку організаційні зміни здійснюються як у сфері поведінки, так і в культурі. Це ситуація постійних перетворень, коли люди широчинно вірять та цінують нововведення. Постійність при цьому виникає через те, що і поведінка, і культура взаємно посилюють та підтримують один одного.

Обов'язкова зміна або *коригування* культури є необхідними при: підвищенні організаційної ефективності та моралі; докорінній зміні місії організації; посиленні міжнародної конкуренції; значних технологічних змінах; важливих змінах на ринку; поглинанні, злитті або створенні сумісних підприємств; швидкому зростанні організації; переході від сімейного бізнесу до професійного управління; входженні у сектор зовнішньоекономічної діяльності.

Метою зміни культури є пошук, визначення, інтерпретація та формулювання реально здійснених та прийнятних рішень. За наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання *плану*. План розділяється на фази, етапи та контрольні точки. Для кожного розділу плану розробляються конкретні заходи з терміну дії, засоби досягнення цілей та строки виконання.

Зміна культури організації здійснюється протягом двох послідовних етапів. На *підготовчому етапі* необхідно визначити місію організації; провести дослідження діючої в організації корпоративної культури, здійснити обґрунтування доцільності та необхідності проведення її зміни; визначити рівні змін; обґрунтувати ймовірний рівень складностей, з якими буде пов'язана реалізація змін; встановити сили, які можуть сприяти або перешкоджати організаційним змінам; оцінити ймовірність опору, його

можливі причини та способи подолання; вибір найбільш доцільної стратегії зміни культури організації. На безпосередньому *етапі здійснення змін* необхідно реалізувати заплановану програму змін та оцінити, наскільки успішно вдалося виконати даний процес. На даному етапі може виникнути декілька *проблем та обов'язкових завдань*, розв'язання яких буде формувати результативність здійснення змін:

- первісний опір*, який може бути нейтралізованим завдяки вмінню менеджера переконувати людей у доцільності прийняття нового образу мислення;
- необхідність *досконалого планування змін* та їх можливих наслідків;
- необхідність досягнення умов *постійності змін*;
- необхідність *прийняття переважною більшістю персоналу* нової культури;
- оцінка* рівня досягнення під час змін поставлених цілей.

Для зміни корпоративної культури можуть бути використаними такі *методи*:

- зміна об'єктів та предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна фокусу в програмах навчання;
- зміна критеріїв стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- підтримка або обмеження ініціативи;
- використання конфлікту та його позитивних боків – високої енергетики і прагнення до змін;
- пошук шляхів самореалізації співробітників та розкриття їх здібностей;
- зміна організаційної символіки та обрядності.

Формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань. Першу групу складають завдання *інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль* (створення спільної мови та єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення владних прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; встановлення норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно очікуваної поведінки працівників). До другої групи належать ті завдання, які організації доводиться виконувати у процесі *взаємодії із зовнішнім середовищем* (розробка та обґрунтування місії, цілей і засобів їх досягнення).

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально своєрідних засобів їх реалізації;
- засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті ідеали керівництва організації;
- уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей.

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш *суттєві ознаки та специфіку*:

- багаторівневість*, що полягає у створенні декількох рівнів управління (корпоративний, галузевий, рівень окремого підрозділу);

- багатопотоковість* – діяльність організації розбивається на потоки, кожен із яких є окремим об'єктом управління (виконавчий, фінансовий, інформаційний, кадровий);

- масштабність*, що характеризується застосуванням якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різних рівнях і системах;

- синергізм*, що виявляється у багатокритеріальному управлінні всіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації.

Культура, у рамках якої організація протягом багатьох років реалізовувала свою стратегію, завжди є основним джерелом опору реалізації нової стратегії. Якщо

паралельно з діями із реалізації нової стратегії культура не змінюється у тому ж напрямі, у боротьбі між *стратегією* та *культурою* у більшості випадків культура переможе.

7.5. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури

Принципи формування системи цінностей і корпоративної культури:

1. **Принцип системності** – культура розглядається, як система взаємозалежних елементів, а її удосконалення можливо тільки за рахунок зміни всіх елементів.
2. **Принцип комплексності** – полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.
3. **Принцип регіональності** – передбачає при формуванні культури врахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, де діє організація.
4. **Принцип історичності** – обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їх динаміки у часі.
5. **Принцип науковості** – припускає необхідність використання науково обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.
6. **Принцип ціннісної орієнтації** – визнає базову орієнтуючу роль системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.
7. **Принцип сценарності** – передбачає надання всіх рекомендацій, актів, які визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх працівників, пропонує їм певний характер, стиль поведінки.
8. **Принцип ефективності** – припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення продуктивності та ефективності її функціонування.

Обов'язковими елементами формування *позитивної корпоративної культури* є:

1. Удосконалення стилю керівництва: делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; чіткий контроль кінцевих результатів роботи.
2. Уведення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості: винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах; перехід від фіксованих окладів до премій.
3. Оптимізація навчання: проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.
4. Упровадження прогресивної кадрової політики: відбір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити; призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей, і спроможних передавати їх іншим працівникам; переміщення досвідчених управлінців на позиції експертів із різних питань діяльності організації.
5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення: переобладнання робітничих і громадських місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи; розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та іншого робітничого персоналу.
6. Побудова системи внутрішнього PR: нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій; створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Для підтримки бажаної корпоративної культури існує низка *напрямів дій*.

1. *Поведінка керівника* – він має стати взірцем, ролевою моделлю, показувати приклад ставлення до справи, поведінки, що передбачається закріпити та розвинути у підлеглих.
 2. *Заяви, заклики, декларації керівництва* – для закріплення бажаних трудових цінностей та прикладів поведінки велике значення має звернення не лише до розуму, а й до емоцій, кращих почуттів працівників.
 3. *Реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях* – ставлення, що культивується в організації, до людей, їх помилок особливо яскраво проявляється у критичних ситуаціях.
 4. *Навчання персоналу* – навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликано не лише передати працівникам необхідні знання та розвивати професійні навички. Воно дозволяє конкретизувати поведінку, яку організація очікує від своїх працівників та яку вона буде заохочувати всіма доступними способами.
 5. *Система стимулювання* – принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість мають підтримувати саме ту поведінку, ставлення до справи, норми поведінки та робочі результати, у яких знаходять найбільше вираження зміст та основна спрямованість культури, яка підтримується керівництвом.
 6. *Критерії відбору до організації* – визначення того, яких працівників керівництво бажає бачити в організації – професіоналів, які мають необхідні знання та досвід, або молодих працівників, які здатні прийняти цінності та норми поведінки.
 7. *Підтримка культури у процесі реалізації основних управлінських функцій* – значний вплив на культуру організації здійснює поведінка персоналу, що підтримується за наявної практики управління, ставлення керівництва до прояву самостійності, ініціативи.
 8. *Організаційні традиції та порядки* – культура закріплюється та транслюється у традиціях та порядках, що діють в організації.
 9. *Широке впровадження корпоративної символіки* – позитивно позначається на ставленні персоналу до компанії, підвищує прихильність працівників до неї та сприяє набуттю почуття гордості за свою організацію.
- Рекомендації з успішної реалізації запланованих змін корпоративної культури:
1. Створення центрального керівництва з достатніми повноваженнями для прийняття рішень, яке здатне діяти енергійно та цілеспрямовано.
 2. Визначення та чітке формулювання цілей, виокремлення різниць між старим та новим, опис змін.
 3. Оцінка економії, що очікується одержати від зміни корпоративної культури.
 4. Своєчасне навчання осіб, що залучені для роботи над проектом (навчання бажано провести ще до початку реалізації проекту).
 5. Виділення необхідних людських та фінансових ресурсів для здійснення змін.
 6. Турбота про те, щоб здійснювані зміни відповідали інтересам більшості.
 7. Забезпечення наявності у проекті аспектів, які б зацікавили всю організацію.
 8. Підтримка колективу у курсі справ відносно реалізації проекту шляхом надання найбільш повної інформації.
 9. Забезпечення наявності консультаційної та інформаційної мереж із чіткими функціями та здатністю успішно розв'язувати конфліктні ситуації.
 10. Постійний контроль над «вузькими» місцями у проекті та швидке реагування на труднощі, що виникають.
 11. Постійне коригування ходу реалізації проекту.
 12. Коригування часового графіку. Проекти, розраховані на тривалий період часу, досить часто швидко застарівають.
 13. Постійний контроль отриманих результатів, систематична оцінка ходу реалізації

змін у культурі організаційного управління.

7.6. Регулювання діяльності організації

Оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів, на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих управлінських рішень.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з *конкретизації оперативних планів* у формі завдань, доведення їх до виконавців. Одночасно менеджер має забезпечити умови для виконання оперативного завдання: поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті з них, що неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця достатніми обсягами матеріальних засобів.

Після одержання оперативного завдання настає етап *поточного контролю* за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. У процедурі регулювання виділяють такі етапи: *відбір стандартів*, що стабілізують діяльність працівників підприємства, *визначення розміру відхилень* від стандартів, *вироблення адекватних регулюючих впливів* на виконавців й *усунення виниклих відхилень або проблем, коригування стандартів*.

На *першому етапі* процесу регулювання – *відборі стандартів* – можна побачити, наскільки організованим є стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функціями планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу та делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

На *другому етапі* процесу регулювання *порівнюється величина відхилення* з припустимими нормами, на підставі чого обґрунтовують необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління.

Основна мета *третього етапу* регулювання – *розробка адекватного регулюючого впливу* – полягає в тому, щоб домогтися такого стану, за якого процес управління дійсно би змушував людей працювати відповідно до затвердженого плану дій.

Четвертий етап – *усунення відхилень* – доведення завдань до конкретних виконавців. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення проблем, що виникли. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями мають усунути причини наявного відхилення і привести процес до бажаного стану.

П'ятий етап має бути присвячено перегляду стандартів. Стандарти треба з певною періодичністю переглядати.

7.7. Створення бранда роботодавця. Ребрендинг

В теорії менеджменту персоналу останніми роками з'явилася нова технологія – *хедхантинг* (від англ. headhunting – полювання за головами) – один із напрямів пошуку (як вільних претендентів на ринку праці, так і шляхом переманювання працюючих професіоналів з інших організацій) персоналу ключових, вузькопрофільних та рідких як за спеціальністю, так і за рівнем компетентності та професіоналізмом фахівців. Успіх хедхантингу багато у чому залежить від фінансових можливостей організації та її привабливості в очах наявних і майбутніх працівників.

Поняття *бренд* (від англ. brand – клеймо, товарний знак, торгова марка) – це маркетинговий термін, що символізує комплекс інформації про організацію, продукт або послугу; популярна, юридично захищена символіка, яку легко впізнати. Дуже часто організації працюють лише над маркетинговою складовою бранда, забуваючи, що найголовніша складова – це персонал. Саме тому виникла нагальна необхідність у виокремленні такого напрямку у бренд-менеджменті, як *бренд організації як*

роботодавця (від англ. employer brand – бренд роботодавця).

Сьогодні під терміном **бренд роботодавця** (також використовують термін *HR-брендінг*) розуміють сукупність функціональних, матеріальних та психологічних вигод, які працівник може отримати від роботи у певній організації. Крім того, під **брендом роботодавця** розуміють сукупність зусиль організації щодо взаємодії з наявними та потенційними працівниками, що робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління власним іміджем в очах партнерів, потенційних працівників та конкурентів.

Головною *роллю* бренда роботодавця є створення цілісної основи, необхідної керівництву організації для виокремлення пріоритетів та концентрації на них зусиль, набуття тенденції зростання продуктивності праці, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до організації.

Основними *завданнями* створення бренда роботодавця є: формування позитивного іміджу організації; підвищення рівня довіри співробітників до організації; створення у співробітників чіткого уявлення про їх можливості та способи їх практичної реалізації.

Бренд роботодавця – це комплексне поняття, яке складається з: репутації організації як роботодавця на ринку праці; професіоналізму та стилю управління керівництва організації; системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації; системи цінностей організації; трудових відносин; конкурентоспроможності продукту на ринку; плинності кадрів; трудової дисципліни персоналу тощо.

Внутрішнім елементом формування бренда привабливого роботодавця є корпоративна культура, система мотивації, місія організації, напрями діяльності, система цінностей, прийнятий стиль керівництва, ставлення до співробітників, впровадження нових кадрових технологій, розробка дієвих систем мотивації за ключовими показниками тощо. *Зовнішній елемент* – це репутація організації на ринку праці як роботодавця, що характеризується соціальною відповідальністю, стабільністю, унікальністю, професіоналізмом фахівців тощо. Ідеальною є ситуація співпадіння зовнішнього та внутрішнього брендів організації як роботодавця.

Робота зі створення бренда роботодавця включає три етапи.

1. *Визначення бачення бренда.* Важливо виокремити основу бренда роботодавця, тобто те, яким чином організація хоче бути представленою на ринку праці.

2. *Виявлення унікальної ціннісної пропозиції для цільової аудиторії.* Цільова аудиторія бренда роботодавця – аукціонери, інвестори, управлінці, клієнти, споживачі, працівники, кандидати на вакантні посади та вільні робочі місця, ринок праці тощо:

опис цільової аудиторії – формування портрету ідеального кандидата на вакантну посаду в організації;

розуміння цільової аудиторії, виокремлення з'єднувальних характеристик – зі всієї сукупності отриманих даних та характеристик необхідно виокремити основні, які є унікальними для організації, відповідають її цінностям, місії, баченню власного бренда;

дослідження цільової аудиторії – може здійснюватися за допомогою різних методів: кореляційного аналізу, біполярних досліджень, проєктивних методів, персоніфікації, досліджень комунікацій в організації, інтерв'ю при звільненні, аналізу дисциплінарних порушень та випадків абсентеїзму, оцінки результатів діяльності та атестації персоналу.

3. *Формування комунікації, візуалізація.* Спираючись на проведені дослідження, сформована креативна група (креативне агентство) розробляє гасло, яке відповідає всім цінностям, уподобанням, інтересам та мотивації цільової аудиторії, а також, за необхідності, створює дизайнерське вираження бренда роботодавця. Ці матеріали мають відповідати таким критеріям:

проникливість – глибоке розуміння взаємозв'язку між брендом і його цільовою аудиторією; розуміння того, наскільки цінності бренда є дійсно актуальними та

розділяються всіма членами групи;

фокус – наявність центрального елемента стратегії. Для більшості ефективних брендів роботодавця цим елементом є або те, що організація робить чи збирається робити, або те, як вона це робить;

диференціація – чітке формулювання відмінностей від конкурентів на ринку праці;

переваги – ефективний бренд-менеджмент спрямовано на переваги;

послідовність – стабільність бренда, що є найбільш актуальною у період змін;

логічність – відповідність усіх елементів зовнішньої комунікації бренда.

Внутрішня комунікація складається з цілого спектра можливостей: Інтернет, газети, дошки об'яв, внутрішні розсилання, корпоративні заходи. Поширення серед співробітників бренда роботодавця дозволяє швидше та скоріше впроваджувати ініціативи нових політик організації та органічніше вводити нові бізнес-процеси.

Основною складовою бренда компанії як роботодавця є *ціннісна пропозиція* для працівників. *Цінності* – це система переконань, яка керує рішеннями і діями людини. Аби ціннісна пропозиція позитивно впливала на загальні результати, потрібно, щоб система цінностей працівника відповідала системі цінностей організації, а система цінностей організації була інтегрованою зі стратегією її розвитку і забезпечувала її реалізацію. Ціннісна пропозиція може асоціюватися у персонала зі словом «майбутнє»: або зі словом «партнерство».

Для розробки ціннісної пропозиції необхідно визначити *цільову аудиторію* та встановити *ключове позиціонування*, що є переконливим аргументом у ціннісній пропозиції, тобто за що організація бере на себе відповідальність – надійність, клієнтоорієнтованість, можливість розвитку та ін.

Наступною складовою бренда роботодавця є *стратегічна платформа*, тобто чітке встановлення меж повноважень та відповідальності керівництва. Модель бренда організації як роботодавця має бути такою, щоб їй довіряли, і, водночас, орієнтованою на майбутнє.

На створення бренда впливають такі *фактори*:

корпоративна етика та культура – при створенні бренда роботодавця ефективним інструментом є так звані «історії успіху», які мають бути вірно поданими та інтерпретованими персоналу;

залучення персоналу до розв'язання бізнес-завдань, у здійснюванні в організації зміни – забезпечує тривалий термін роботи персоналу в організації, його зацікавленість у зростанні ефективності її діяльності та конкурентоспроможності;

контролінг – тенденція зміни вартості створення зовнішнього бренда для потенційних кандидатів на вакантні місця є зворотно пропорційною динаміці витрат на залучення кожного успішного кандидата, тобто, чим краще побудовано бренд, тим менше зусиль необхідно витратити на залучення бажаного кандидата;

управління талантами – максимальні можливості для всебічного розвитку персоналу всередині організації, що сприяє нагромадженню людського капіталу.

Основні *риски* корпоративного бренда організації як роботодавця, на які звертають увагу фахівці у період працевлаштування:

розмір організації – великі за розміром є більш цікавими для кандидатів, так як дозволяють кандидату набути більшої захищеності, перспектив для власного професійного та особистісного зростання;

відомість організації – керівництво піклується про свій імідж, а робота у такій організації додає вагомості резюме фахівця;

приналежність організації певній країні – кандидати приписують зарубіжним організаціям такі характеристики, як стабільність, структурованість, гарантії кар'єрного

зростання, широкі можливості для навчання, стабільний рівень та відкритість політики оплати праці, привабливий соціальний пакет, чітко нормований робочий день;

стан галузі, до складу якої входить організація, на ринку – основна увага надається перспективам розвитку галузі. На вибір кандидатів також впливає рівень шкідливості продукції організації для здоров'я людини та екології;

вік організації, історія її розвитку – довіра до організації зростає пропорційно збільшенню її віку;

репутація організації – організація, що веде чесний та прозорий бізнес, має досить високу репутацію на ринку праці;

корпоративна культура, ставлення до персоналу – уявлення про особливості корпоративної культури та ставлення до працівників формуються у претендентів на основі вражень від перших відвідувань організації, бесід із персоналом та керівництвом під час співбесіди. Приваблює обстановка, яка свідчить про достатній рівень умов праці; вірність у кольорових рішеннях та меблевому оформленні; гостинність;

рівень компенсаційного пакета – той рівень оплати праці та компенсаційного пакета, який пропонується високопрофесійному кандидату під час співбесіди, досить красномовно характеризує фінансові можливості та рівень розвитку організації. При переході до іншої організації професіонали розраховують на зростання рівня оплати праці у діапазоні 20-50%, що пов'язано з їх «перекупкою». Водночас у випадках, коли він переходить до більш престижної організації або отримує пропозицію працювати на більш високій посаді, він зробить позитивний вибір при незмінному рівні оплати його праці або навіть при його незначному скороченні;

стратегія організації – усіх високопрофесійних кандидатів поєднує прагнення працювати в організації, яка має чітку стратегію розвитку та її успішно реалізовує;

якість та стиль менеджменту – якісний менеджмент асоціюється зі структурованістю бізнес-процесів, чіткою визначеністю бізнес-процедур та плануванням бізнесу;

особистість власника організації – є найбільш значущою для менеджерів вищої ланки. При цьому вони оцінюють такі якості, як: харизматичність власника бізнесу; його професійна успішність та компетентність; бачення майбутнього розвитку компанії;

якість товарів і послуг – висока якість товару та послуг організації є предметом гордості працівників, що працюють в ній;

назва компанії – імідж організації прямим чином залежить від благозвучності, яскравості та ємності її назви;

підвищення вартості резюме – якщо робота в організації дасть можливість підвищити цінність резюме кандидата, то він обов'язково зробить вибір на її користь;

привабливість позиції, на яку претендує кандидат – професіонал може зробити вибір на користь організації з неоднозначним іміджем, якщо його задовольняють функціональні обов'язки, та, навпаки.

Ребрендинг – активна маркетингова стратегія, яка включає комплекс заходів зі зміни бранда або його окремих складових внаслідок внутрішніх трансформацій та зміни позиціонування на ринку. У результаті ребрендингу повна ліквідація старого бранда, як правило, не здійснюється – цей процес лише допомагає бренду еволюціонувати.

Основними завданнями ребрендингу є:

посилення бранда, що проявляється у зростанні лояльності цільової аудиторії;

диференціація бранда, метою якої є посилення унікальності бранда;

збільшення цільової аудиторії бранда.

Основними складовими процесу **ребрендингу** є:

аудит бранда та аналіз потенціалу його розвитку, основною метою якого є оцінка

впізнанності бренда, аналіз ставлення до нього всередині та зовні організації, рівень лояльності цільової аудиторії, аналіз фінансових можливостей щодо зміни бренда;

репозиціонування бренда шляхом зміни його основних характеристик та закріплення їх у свідомості цільової аудиторії;

рестайлінг візуальних атрибутів бренда – зміна дизайну бренда відповідно до його нового позиціонування та нових характеристик;

донесення оновленого бренда до цільової аудиторії – ознайомлення цільової аудиторії з оновленим брендом роботодавця за допомогою внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Причинами необхідності оновлення бренда можуть бути: його застарівання; поява сильного конкурента із більш змістовним та цікавим брендом; покладання на бренд нових завдань; зміна організацією сфери діяльності або перепрофілювання; зміна ринкових умов; помилки при попередній побудові бренда тощо.

7.8. Контроль реалізації змін і реагування

Контроль при управлінні змінами має будуватися на принципах *оперативності, обґрунтованості та доцільності*. Якщо на етапах розробки і впровадження змін витрати перевищать запланований рівень, то контроль має бути спрямованим не на доведення рівня витрат до планового показника, а на моделювання можливих варіантів розвитку подій та своєчасне запобігання негативним сценаріям. Для того, щоб звести ризик до мінімуму та зробити організаційні зміни ефективними, слід дотримуватися правил:

1) ідеї та проекти мають ґрунтуватися на докладному аналізі змін на ринку та укладатися у чітко пророблену стратегію розвитку організації;

2) ідей та проектів змін має бути доволі багато, щоб відображати весь спектр можливих проблем організації. Для їх реалізації необхідно здійснити глибокий аналіз та обрати ті нововведення, які мають принести організації успіх;

3) для забезпечення ефективності такого відбору необхідно створити надійну систему контролю, яка дозволить зіставити досягнуті результати проекту з очікуваними та виявити раніш незаплановані ринкові можливості або перепони для впровадження змін;

4) необхідно організаційно відокремлювати проекти змін від оперативної діяльності щодо забезпечення поточної доходності діяльності;

5) слід докладно проробляти план подолання організаційного опору. У протилежному випадку навіть найбільш удачі ідеї можуть бути погубленими на етапі впровадження.

Своєчасність та результативність здійснення контролю за змінами визначає подальшу ефективність *реагування* на організаційні перетворення всіх видів. У результаті можливі такі сценарії реагування організації на зміни:

превентивний – завчасний прорахунок можливих реакцій внутрішнього і зовнішнього середовища на впроваджені зміни і вчасне впровадження попереджуючих заходів;

синхронний – керівництво впроваджує зміни й у режимі реального часу реагує на всі прояви внутрішнього та зовнішнього середовища на здійсненні перетворення;

запізнілий – керівництво реагує виключно на негативні наслідки здійснених змін.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «трансформаційний трикутник»?
2. Які типи корпоративної культури існують? У чому між ними різниця?
3. Бренд організації як роботодавця – що це таке?
4. Внутрішній та зовнішній елементи бренда роботодавця?
5. Дайте визначення ребрендингу. Наведіть приклади.

Рекомендована література:

основна: [4, 11,14, 21, 22, 26, 28, 29];

додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 15-20, 23, 30].

Тема 8 УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

- 8.1. Природа і феномен опору змінам
- 8.2. Види, форми і стадії опору змінам
- 8.3. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін
- 8.4. Універсальні методи подолання опору змінам

8.1. Природа і феномен опору змінам

Опір змінам – це форма прояву неприйняття, незгоди персоналу організації зі змінами, що здійснюються або будуть здійснюватися, тобто складна поведінка працівників, що призводить до явної або прихованої протидії докорінним змінам у системі управління організацією.

Причин виникнення опору змінам досить багато, проте вони можуть бути розділеними на дві великі групи:

- 1) *поведінковий опір*, причиною якого є персонал організації;
- 2) *системний опір*, за якого нововведення нашкоджуються на обмеження існуючих систем управління, які вже давно й успішно працюють в організації.

У загальному випадку процес опору організаційним змінам може бути обумовленим дією двох основних груп чинників: особистого та організаційного характеру. До складу перших слід віднести:

- страх перед невідомим;
- потреба у наданні гарантій у разі загрози звільнення;
- заперечення необхідності змін та побоювання явних втрат;
- загроза соціальним відносинам, що склалися на робочому місці;
- незалученість до перетворень тих, кого вони торкнуться;
- нестача коштів та часу через великий обсяг оперативної роботи.

До складу чинників організаційного характеру слід віднести:

- інертність наявних організаційних структур;
- складності у переорієнтації мислення персоналу;
- загроза можливих змін наявному «балансу влади»;
- попередній невдалий досвід впровадження організаційних змін.

Найбільш поширеними *симптомами* прояву опору змінам можуть бути:

- встановилася напружена психологічна атмосфера;
- значно скоротилися відданість та лояльність працівників до організації;
- зменшилася інноваційна активність співробітників, відсутня готовність братися за проекти з певним рівнем ризику;
- змінилися вимоги працівників до рівня та змісту винагороди;
- окремі цінні працівники подають заяви про звільнення за власним бажанням;
- знизилася продуктивність праці;
- зросла кількість конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом;
- зросло психологічне напруження у відносинах між працівниками.

Найбільший опір викликають організаційні зміни, які викликаються:

- скороченням чисельності персоналу окремого підрозділу;
- скороченням виплат, що проявляється у зменшенні фіксованої частини заробітної плати за рахунок збільшення змінної. Також непопулярними є рішення, що скорочують різного роду пільги та бенефіси (надання службового транспорту, засобів зв'язку тощо);
- зниження витрат за рахунок переведення офісних приміщень із центральних районів до периферійних або до виробничих підрозділів;
- посилення трудової дисципліни;
- збільшення інтенсивності роботи.

8.2. Види, форми і стадії опору змінам

Опор змінам може здійснювати як одна людина, так і ціла група. Людина чинить опір змінам тоді, коли її позбавляють почуття безпеки, стабільності, коли під загрозу потрапляє її позиція та влада в організації. Реакція групи на зміни складається зі сукупності переконань її членів.

Розрізняють такі *види* опору змінам в організації:

- 1) залежно від організаційного рівня:
 - а) *опір на рівні індивіда* (індивідуальний рівень),
 - б) *опір на рівні групи* (груповий рівень),
 - в) *опір на рівні організації* (організаційний рівень);
- 2) залежно від характеру:
 - а) *жорсткий і гнучкий опір*,
 - б) *ситуативний і хронічний опір*;
- 3) залежно від сили та інтенсивності:
 - а) *пасивний опір* – форма більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у зниженні продуктивності або бажання змінити місце роботи;
 - б) *активний опір* – форма відкритого виступу проти перебудови (страйк, протидія).

Індивідуальний опір можна розділити на три підвиди. *Логічний опір* – це незгода співробітників із реальними витратами, фактами, доказами, логікою, так як необхідно багато часу і зусиль на адаптацію до змін. *Психологічний опір* заснований на емоціях, відчуттях, настановах. Люди бояться невідомості, не довіряють своєму керівництву, відчують загрозу своїй безпеці, відчуттю самоповаги тощо. *Соціологічний опір* – це результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, статусу працівника у групі або організації.

Індивідуальний опір зазвичай виражається у такому:

- невідповідність кваліфікації співробітників новим вимогам;*
- страхи перед новим і невідомим;*
- страх втратити робоче місце;*
- побоювання втратити звичні соціальні контакти.*

Груповий та організаційний опір мають три підвиди:

- 1) *опір передачі повноважень* – зміна балансу політичних сил, перерозподіл повноважень, зміна частини управлінської команди. Управлінці, які втрачають свої повноваження, докладають усіх зусиль, щоб не допустити такої трансформації;
- 2) *інертність складних організаційних систем* – організація є складним соціальним організмом, де всі процеси взаємозв'язані. Зміни одного елементу приводять до загальних змін системи. Чим більшою є організація, тим складніше здійснити зміни;
- 3) *опір змінам, які нав'язані зовнішніми консультантами* – дуже часто зовнішні поради і рекомендації можуть бути не почуті через цілу низку причин: страх втрат повноважень, звичка спиратися на старі, перевірені часом шаблони, упевненість у власній непогрішності, необхідність відволікання ресурсів. Тому організації починають зміни лише тоді, коли стоїть дуже жорсткий вибір: змінитися або загинути.

Серед причин опору змінам на груповому й організаційному рівнях виділяють технічні, політичні та культурологічні. *Технічні причини опору: відсутність достатніх ресурсів і комунікацій для здійснення нововведень; внутрішня роз'єднаність організації; неможливість прогнозування результату або страх перед невідомістю; відсутність планів, неясність цілей; відсутність лідерів; скорочення витрат; відсутність системи навчання і консультування.*

Політичні причини опору змінам пов'язані із перерозподілом влади: загроза впливовим статусам, можливість втрати авторитету; можливість критики керівників; зміна змісту процесу прийняття рішень; зміна форм владної дії.

Культурологічні причини пов'язані із трансформацією ціннісних: вплив колишніх цінностей; повернення до традицій; дія нормативного контролю.

Психологічними причинами опору змінам на груповому і організаційному рівнях також можуть бути: тиск з боку колег; втома від змін; попередній невдалий досвід проведення змін.

8.3. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін

А.Л. Журавльов виокремив різні соціально-економічні типи працівників за їх ставленням до організаційно-економічних змін залежно від інтенсивності прояву трьох психологічних компонентів: психологічної готовності до нововведень (мотиваційна компонента); підготовленості до життєдіяльності за нових умов (достатність знань, вмінь, досвіду, навичок); реальної активності (дії, поступки, діяльність):

«активні реформатори» – бажають економічних змін, вміють працювати за нових умов й активно впливати на реформи;

«пасивні реформатори» – бажають, вміють, проте не діють;

«ті, що мають пасивно позитивне ставлення до змін» – в основному бажають змін, проте не вміють та не діють;

«ті, що переборюють себе» – вміють та діють, проте не бажають змін;

«неефективні» – бажають і діють, проте не вміють;

«ті, що вичікують» – вміють, проте не бажають і не діють;

«незрячі виконавці» – чітко вираженого бажання немає, не вміють, проте діють у напрямі змін за допомогою інших;

«пасивні противники» – не бажають, не вміють та не діють;

«активні противники» – не бажають, не вміють та активно чинять опір змінам.

8.4. Універсальні методи подолання опору змінам

Стратегія організаційних змін має містити такі основні структурні елементи:

1. Прогнозування можливих варіантів організаційних змін та залучення до даного процесу всіх зацікавлених груп, включаючи вище керівництво, неформальних лідерів.

2. Встановлення сфер індивідуальної відповідальності за процес організаційних змін, яка обумовлює уточнення та закріплення за кожним членом трудового колективу його ролі та конкретних завдань.

3. Доведення до персоналу необхідної інформації про очікувані зміни, ознайомлення кожного члена колективу із новими обов'язками та моделями поведінки.

4. Проведення постійних перевірок ключових параметрів організації, що передбачають узгодженість стратегії, розподіл ресурсів, організаційної структури.

5. Залучення до процесу організаційних змін усього персоналу без винятку.

6. Гарантоване стимулювання позитивної участі у процесі організаційних перетворень кожного члена трудового колективу.

Для подолання опору змінам менеджер має дотримуватися *принципів управління*:
максимальне залучення до управління змінами всіх лояльно налаштованих;
у будь-який спосіб слід зацікавлювати у змінах лідерів неформальних груп;
зміни не можна починати за наявності тимчасової напруженості у роботі;
зміни не мають бути неочікуваними для персоналу;
перша інформація про зміни обов'язково має походити із авторитетного джерела;
змінами не мають керувати особи, що мають особисту матеріальну зацікавленість у їх результатах (або, навпаки, повністю у них не зацікавлені);
персонал має знати всі вигоди, які мають очікуватися від змін;
слід відкрито обговорювати ідеї та напрями змін;

менеджер має у будь-який спосіб полегшити персоналу тяготи від змін;
у розумних розмірах необхідно використовувати «підкуп»;
до складу ініціативних груп слід вводити активних, але скептично налаштованих осіб;
слід складати та оголошувати жорсткі графіки дій, формуючи у персоналу настановлення на незбіжність організаційних змін;
необхідно розуміти культуру організації та обирати ті важелі змін, які будуть ефективними у даній культурі;
менеджери на всіх рівнях мають володіти необхідним темпераментом та лідерськими якостями, що відповідають обставинам конкретної організації та її стратегічним змінам;
система винагороди має стимулювати інновації та фіксувати успіх у досягненні організаційних змін;
необхідно очікувати можливі невдачі та вчитися на власних та чужих помилках;
основна увага має бути сконцентрованою на зміні поведінки, а не на спробі нав'язати нові корпоративні цінності;
в окремих випадках слід оголосити санкції за опір змінам.

За допомогою анкетування, фокус-груп та анонімного опитування працівників можна встановити наявний рівень опору змінам за такими основними індикаторами: лояльність працівників, рівень довіри до рішень керівництва; психологічна атмосфера; виконавча дисципліна, трудова мораль; пасивність співробітників; ефективність взаємодії між працівниками, узгодженість взаємодії між підрозділами; робота у команді; можливість витоку важливої інформації; перекручування інформації.

Універсальних рекомендацій щодо подолання опору змінам не існує через велике різноманіття ситуацій, з якими стикається організація, що здійснює зміни. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно ретельно планувати проведення змін, своєчасно виявляти причини і джерела опору, навчитися ефективно їх долати. Для цього потрібно проводити певну підготовчу роботу та чітко сформулювати мету змін.

Дж. Коттер рекомендує провести низку заходів задля переконання персоналу в необхідності перетворень, а також створити в організації команду реформаторів, яка очолить розробку змісту і впровадження змін. Така команда має створюватися з числа вищого керівництва, їй повинна бути відведена головна координуюча роль.

Для успішної реалізації програми змін необхідно визначити «агентів», або «провідників змін», тобто безпосередніх працівників організації, що вільно розбираються у проблемах і шляхах їх запобігання. «Агент змін» має:

уміти чітко визначати цілі і завдання розвитку організації;
уміти адаптувати цілі і завдання до конкретних змін;
володіти навичками формування команди і залучення до її роботи представників основних зацікавлених груп;
терпимо ставитися до стану тимчасової невизначеності;
уміти оцінювати перспективи і результати діяльності щодо впровадження змін.

Дж. Коттер і Л. Шлезингер обґрунтували набір методів подолання опору змінам:

Метод інформування і спілкування обумовлює необхідність інформування співробітників про цілі, характер, результати і наслідки планованих змін, що сприяє усвідомленню необхідності і сутності змін. Процес інформування може включати групові семінари, індивідуальне спілкування керівництва із виконавцями.

Метод участі і залучення обумовлює необхідність якомога раніше залучати до процесу змін потенційних супротивників, що згодом дозволить уникнути опору з їх боку. Іноді застосування цього прийому призводить до протилежного результату.

Метод допомоги і підтримки обумовлює необхідність надавати допомогу, матеріальну і моральну підтримку у вигляді «доброго слова», подяки, грошової премії,

пільг співробітникам, що беруть активну участь в розвитку організації. Надання допомоги і підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння людей. У всіх випадках даний прийом підвищує зацікавленість працівника у змінах, сприяє зростанню продуктивності праці.

Метод переговорів та угод обумовлює необхідність проведення переговорів та надання супротивникам змін додаткових стимулів. Метод не має знаходити широкого розповсюдження, оскільки менеджер може стати об'єктом шантажу з боку виконавців.

Метод маніпуляції і кооптації обумовлює доцільність у деяких ситуаціях здійснення певних маніпуляцій, тобто вибіркового використання інформації і свідомого викладу подій у певному порядку, вигідному для ініціатора змін. Однією з найбільш поширених форм маніпуляції є кооптація особи, яка припускає надання співробітнику бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу полягає у наданні одному з його лідерів ключової ролі при плануванні і здійсненні змін. Зловживати маніпуляцією у край не бажано, оскільки в певних випадках вона може викликати негативну реакцію працівників аж до розриву відносин з ініціатором змін.

Метод явного і неявного примушення обумовлює можливість подолання опору через примушення. Керівники вимагають від підлеглих змиритися зі змінами, використовуючи такі інструменти впливу, як явна або прихована загроза звільнення, переведення на низькооплачувану роботу, втрата пільг, можливості службового просування тощо. Використання примушення – це ризикований процес, тому що люди завжди опираються нав'язаній ззовні зміні. Проте в окремих ситуаціях воно може бути єдиним ефективним методом нейтралізації протидії змінам.

Отже, всі методи подолання опору змінам можна поділити на чотири групи:

1) *примусовий метод проведення організаційних змін* – обумовлює використання сили для подолання опору. Це процес дуже витратний та небажаний у соціальному плані, проте він надає переваги у часі стратегічного реагування. Використовується за умов гострого дефіциту часу. При цьому, коли природу опору встановлено, відкритого використання сили не потрібно;

2) *метод адаптивних змін* – стратегічні зміни здійснюються шляхом поступових перетворень протягом тривалого часу під керівництвом менеджерів середньої ланки. Конфлікти розв'язуються шляхом компромісів, угод та переміщень у керівництві. Метод є корисним коли небезпека та сприятливі можливості легко передбачити;

3) *управління кризовою ситуацією* – адміністрація знаходиться у кризовій ситуації, зміни у зовнішньому середовищі загрожують її існуванню, спостерігається повна відсутність часу на реагування. Першочерговим завданням є заходи із попередження паніки. Про перші ознаки виходу із кризи свідчить поновлення опору;

4) *управління опором (метод «акордеону»)* – метод реалізується у терміни, що диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі. Із зростанням терміновості метод наближується за змістом до примусового, а при скороченні терміновості – до методу адаптивних змін. Ця властивість набувається завдяки використанню поетапного підходу: процес планування ділиться на етапи, у кінці кожного з яких здійснюється реалізація певної програми впровадження. Опір є мінімальним та контролюється за допомогою розробки «стартового майданчика». Послідовно застосовується мотивація. Недоліком методу є його складність та вимога до постійної уваги з боку керівництва.

Невміле, неумісне та невчасне використання методів подолання опору може стати причиною зриву стратегічно важливих організаційних нововведень. Саме тому керівництву організації необхідно мати інструмент для адекватної оцінки ситуації та вибору оптимальних варіантів у реалізації організаційних нововведень у системі управління. При цьому слід враховувати два основні параметри:

часовий горизонт – ступінь невідкладності організаційних нововведень, що має часовий ресурс для їх успішної реалізації;

професійна, психологічна, технічна готовність персоналу до стратегічних змін.

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

Застосування того або іншого методу подолання опору організаційним змінам визначається безліччю чинників, тому призводить до незначних або суттєвих помилок керівників. Однією з розповсюджених помилок керівників, менеджерів організацій при проведенні змін є застосування одного або дуже обмеженого числа методів подолання опору співробітників незалежно від ситуації, що склалася у певний період часу.

Опір персоналу змінам не можна розглядати виключно як негативне явище. Це реакція соціальної системи на зовнішню взаємодію, яка може розглядатися і як зворотній зв'язок. Досліджуючи його, можна встановити ризики, які вимагають додаткового контролю, додаткові можливості існуючої в організації системи управління, рішення для активізації бізнес-процесів.

Дії менеджерів через незнання або помилки досить часто можуть призводити до посилення опору змінам. Основними *помилками* при цьому є:

1) *надмірна увага до витрат* – менеджери можуть вважати, що витрати є важливішими за все і не визнати важливість змін, які не ведуть до скорочення витрат;

2) *нездатність оцінити вигоду* – будь-які значні зміни супроводжуються як позитивними, так і негативними реакціями. Якщо в організації система винагороди не стимулює прагнення ризикувати, то процес змін може буксувати, тому що співробітники будуть оцінювати ризик як занадто високий;

3) *недостатній рівень координації та кооптації* – роз'єднаність організації досить часто призводить до відсутності координації при здійсненні змін. Крім того, слід досить ретельно ув'язувати стару та нову системи;

4) *прагнення запобігати невизначеності* – більшість співробітників бояться невизначеності та нестійкості, що асоціюються зі змінами. Саме тому потрібний тісний зв'язок із керівництвом, щоб усі знали і розуміли, що насправді відбувається;

5) *страх втрати* – менеджери та співробітники можуть боятися втратити владу, статус та навіть роботу. У цих випадках здійснення змін має бути акуратним та поступовим, а залучення всіх співробітників до них – якомога широким.

Успішна реалізація стратегії в організації завжди характеризується вмідлим використанням цілої низки методів і підходів у самих різних їх сполученнях. При цьому досягнення успіху обумовлюється двома основними чинниками: менеджери мають використовувати ці підходи із урахуванням їх переваг та недоліків і завжди реалістично оцінювати ситуацію.

Питання для самоконтролю:

1. У чому різниця між поведінковим та системним опором?
2. Які стадії опору існують?
3. У чому сутність методу «акордеону»?
4. Перерахуйте основні помилки керівників, що ведуть до посилення опору змін?
5. Перерахуйте основні принципи управління.

Рекомендована література:

основна: [4, 11, 14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 33-41].

Тема 9 ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- 9.1. *Методи, орієнтовані на людей і культуру*
- 9.2. *Методи, орієнтовані на завдання і технології*
- 9.3. *Методи, орієнтовані на структуру і стратегію*
- 9.4. *Сучасні методи управління змінами*
- 9.5. *Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах*

9.1. Методи, орієнтовані на людей і культуру

Виокремлюють п'ять основних методів, орієнтованих на людей і культуру:

1) *обговорення результатів організаційного діагнозу* – спрямоване на покращення відносин між членами робочої групи та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем. Метод базується на таких діях: збір інформації через опитування від членів організації або робочої групи; трансформація отриманих даних у прийнятний формат; доведення даних до тих фахівців, від кого вони були отримані;

2) *«побудова команди» або групова робота* – члени робочої групи формулюють діагноз сумісної роботи та планують зміни для підвищення ефективності роботи;

3) *консультування за процесами* – допомога консультантів менеджерам та працівникам у сприйнятті, розумінні та діях за процесами, які здійснюються у робочому оточенні. Консультації за процесами вимагають запрошення досвідчених зовнішніх експертів, щоб здійснити дослідження у таких сферах, як комунікація, лідерство, прийняття рішення, норми та рольова поведінка, управління конфліктом тощо;

4) *якість життя на роботі* – діяльність, яку здійснює організація з метою покращення умов, що впливають на результати праці. Метод дозволяє підвищити продуктивність праці та її якість. Проте, менеджери середньої та низової ланок досить часто роблять опір цим програмам через те, що їх реалізація торкається їх влади та права прийняття рішення. Успіх методу залежить від швидкості усунення такого опору;

5) *система роботи «високі зобов'язання – високі досягнення»* – метод виник як результат радикальних змін в управлінні підприємствами та спрямований на зміну культури організації через посилення елементу залученості до роботи. Поєднує технічні аспекти та групову роботу задля створення у працівників відчуття власників процесу, тобто виконання роботи на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший.

9.2. Методи, орієнтовані на завдання та технології

Дана група методів концентрується на проведенні змін безпосередньо у роботі персоналу. У цьому зв'язку основна увага приділяється технологічним процесам та інструментарію, що використовуються для виконання окремих завдань:

1) *проектування робіт* – свідомо планована реструктуризація того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації персоналу, його залученості та продуктивності, покращення виконання роботи в цілому;

2) *соціотехнічна система* – концентрування однаковою мірою на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізація відношень між цими складовими;

3) *гуртки якості* – робочі групи з числа добровольців із певної сфери діяльності, що регулярно збираються для дослідження та розв'язання проблем, пов'язаних із якістю праці та її результатами. Мотивування учасників цього процесу здійснюється більше через визнання, ніж через грошову винагороду.

9.3. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію

Програми змін, що охоплюють всю організацію, досить часто пов'язані зі змінами в організаційній структурі, стратегії та корпоративній культурі:

1) *адаптивні організаційні структури* – організація під час зростання стикається із необхідністю проведення постійних змін для переходу до нових методів роботи. Для цього її організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптованою;

2) *стратегічні зміни* – зміни, спрямовані на трансформацію всього набору дій; можуть привести до перегляду організаційних цілей.

9.4. Сучасні методи управління змінами

До сучасних методів управління змінами відносяться:

1. *Аутсорсинг* – відмова організації від самостійного виконання низки некритичних для бізнесу функцій або частин бізнес-процесів та передача їх зовнішньому підряднику, що професійно спеціалізується на наданні таких послуг.

При виборі даного методу керуються трьома основними критеріями: витрати на виробництво продукції або послуг; якість продукції або послуг підприємства; стратегічне відношення власників до бізнесу. Основним результатом використання аутсорсингу є скорочення витрат, завдяки чому зростає ефективність бізнесу, з'являється можливість вивільнити значні обсяги ресурсів.

2. *Бенчмаркінг* – постійний процес, під час якого вимірюються та порівнюються дані щодо продуктів, процесів, технологій, тобто це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування з метою покращення результатів роботи організації. Бенчмаркінг здійснюється за певний період часу, в якості бази дослідження розглядаються не лише показники діяльності безпосередніх конкурентів, а й організацій із найкращими показниками діяльності у галузі.

Виокремлюють такі форми бенчмаркінгу:

внутрішній – порівняння подібних видів діяльності, що відносяться до різних організаційних одиниць однієї організації;

зовнішній – порівняння показників діяльності організації із найкращими показниками діяльності конкурентів, підприємств-партнерів тощо;

функціональний – співставлення подібних функцій, процесів, сфер діяльності на підприємствах інших галузей;

загальний – співставлення даних про роботу організацій, що належать до різних галузей;

стратегічний – дослідження загальних принципів ведення організацією власного бізнесу. Об'єкт дослідження – стратегічна спрямованість бізнесу, організаційна структура та управління підприємством; рішення відносно доцільності інвестування.

3. *Даунсайзинг* – зменшення розміру організації для покращення її функціонування та зниження витратної частини бюджету за рахунок проведення більш ефективної кадрової політики, перетворення структури, зміни ключових цілей та робочих процесів.

Супроводжується зміною конфігурації організації; перетворенням деяких стратегічних, більшості тактичних та оперативних цілей організації; можливо виникнення атмосфери змін та очікування негативних перетворень; активізація роботи профспілкової організації (страйки, пікети, демонстрації); створення неформальних груп із працівників, ймовірність звільнення яких є дуже високою.

Останнім часом змінюється погляд на персонал – він розглядається як цінний людський ресурс, саме тому виникло багато підходів, альтернативних даунсайзингу:

редіплеймент – переведення працівника після перепідготовки на іншу роботу;

даунгрейдинг – переведення з пониженням на інше робоче місце при збереженні (коли це можливо) попереднього рівня заробітної плати;

воркшеринг – розподіл обсягів роботи між працівниками при пропорційному скороченні робочого часу та оплати праці;

добровільних вихід на пенсію з наданням матеріальних пільг та привілеїв;
добровільне звільнення при виплаті високої премії за таке рішення;
завчасне попередження про можливі скорочення у зв'язку із закриттям підприємства або його окремого підрозділу;
аутплейсмент – навчання за рахунок підприємства працівників, що звільнюються, навичкам пошуку роботи;
допомога тим, хто після скорочення зберіг робоче місце (запобігання стресу).

4. Тотальне управління якістю – метод, спрямований на передбачення виниклих у споживача потреб та очікувань відносно якості. Досягнення організацією всебічної якості означає, що всі види робіт та діяльності, всі процеси виконуються так, щоб забезпечити вимоги клієнта, включаючи економію часу і вартості. Ключовими компонентами методу є: план із безперервного покращення всіх операцій; система із точного виміру всіх покращень; стратегічний план, заснований на порівнянні якості роботи організації із найкращими світовими досягненнями; тісне партнерство із постачальниками та споживачами; глибоке розуміння споживачів, що дозволяє негайно трансформувати їх потреби у продукт та послуги; довгострокові масштабні відносини зі споживачами; увага на попередження помилок, а не на їх виправлення; зобов'язання із покращення якості праці персоналу всіх рівнів.

9.5. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах

Серед багатьох сучасних різновидів менеджменту *інформаційний менеджмент (IT-менеджмент)* посів особливе місце як такий, що забезпечує раціональну організацію й ефективне управління інформаційними потоками.

При впровадженні інформаційних технологій в організації можуть переслідуватися дві взаємопов'язані *цілі*: скорочення витрат та підвищення продуктивності, що досягається за рахунок використання природної *специфіки* інформаційних технологій:

підвищення продуктивності праці – інформаційні системи дозволяють здійснювати за короткий час складні та важливі дії, приймати вірні рішення;

підвищення конкурентоспроможності бізнесу – визначається оптимальний асортимент продукції для кожного сегмента ринку, що дозволяє підвищити загальний рівень доходності організації;

інтегрування фінансової інформації – створення єдиного кінцевого звіту, який не може ніким заперечуватися, оскільки всі використовують одну інформаційну систему;

швидке обслуговування замовлень – інформаційні системи дозволяють знаходити замовлення, координувати виробництво за всіма підрозділами одночасно;

стандартизація та прискорення процесу виробництва – інформаційні технології засновано на використанні стандартних методів автоматизації процедур виробничого процесу, що підвищує рівень уніфікації виробничої та управлінської діяльності;

оптимізація складських запасів – інформаційні технології сприяють протіканню виробничого процесу більш регламентовано, без збоїв;

стандартизація інформації про персонал – уніфікація всього спектра інформації, пов'язаної із управлінням персоналом, серед якої дані про стан використання робочого часу, рівень продуктивності праці, обґрунтованість наявної системи оплати праці.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність категорії «якість життя на роботі»?
2. Що таке гуртки якості? З якою метою та яким чином вони функціонують?
3. Що таке організаційний діагноз. Яким чином можна його встановити?
4. У чому різниця між аутсорингом та бенчмаркінгом?

Рекомендована література:

основна: [4, 11,14, 21, 22, 26, 28, 29]; додаткова: [1-3, 5-10, 12, 13, 31-36].

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Заняття 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗМІН

Питання для обговорення:

1. Поняття і характеристики організації.
2. Поняття організаційного розвитку.
3. Основні етапи розвитку та кризи зростання організації.
4. Причини змін в сучасних організаціях.
5. Організаційна досконалість та шляхи її досягнення.

Завдання для розминки:

Зв'яжіть нижченаведені поняття у взаємозалежні пари та поясніть зміст кожного з отриманих сполучень:

організація;	ієрархія влади;
система;	розвиток;
зміна;	криза;
формалізація;	зростання;
спеціалізація;	технологія;
розмір організації;	структурні характеристики організації;
зовнішнє середовище;	індивідуальна перевага;
корпоративна культура організації;	персонал;
спеціалізація;	контекстні характеристики організації.

Кейс „Майбутнє плазми”

Умови кейсу. Компанія Art Systems спеціалізується на продажу плазмових панелей. Донедавна продавцям цього престижного товару можна було позаздрити: маржа була високою, і попит на модний товар незмінно збільшувався. Проте за останні два роки ціни впали майже вдвічі, а конкуренція зросла. І зараз керівництво Art Systems стоїть перед проблемою: залишатися на ринку або залишити його?

Компанію Art Systems було створено у 2002 р. „Насправді ринок плазмових панелей цікавив мене давно. Безпосередньо на ньому я не працював, але знав специфіку ринку і продукту, – згадує керуючий партнер компанії Art Systems Олександр Циганов. – Я був упевненим, що зможу краще за інших представити продукт клієнтам, запропонувати їм щось нове, зацікавити”.

Плазмові панелі, як і будь-яка технічна новинка, є товаром специфічним, проте він може стати золотою жилою для тих, хто в ньому розбирається. Спочатку Art Systems не могла похвалитися солідним досвідом роботи з цим продуктом. Проте поступово її фахівці (в основному це випускники МГТУ ім. Н. Баумана) освоїли і складні аспекти встановлення та обслуговування плазмових панелей. Компанія оснащувала технікою конференц-зали в офісах, котеджні містечка, торгові площі, продавала супутнє акустичне обладнання.

„Спочатку все будувалося на звичайних продажах. Потім ситуація на ринку змінилася. Покупця перестало цікавити придбання плазмових панелей як таких замість звичайного телевізора. А ще два роки тому це було досить модно. Зараз клієнту потрібно пропонувати комплексну послугу, яка включає в себе проектування, інсталяцію тощо. Фактичні дані з динаміки продажів це підтверджують: рік тому кількість роздрібних продажів (без супутніх послуг і додаткових рішень) становила кілька десятків плазмових панелей на місяць, зараз ця кількість не перевищує п'ятнадцяти штук”, – розповідає Олександр Циганов. Виходячи з цього в Art Systems було прийнято рішення залишити ринок роздрібної торгівлі та сфокусуватися на наданні комплексних послуг.

Другою неприємною для продавців тенденцією на ринку є поступове здешевлення продукту. За даними компанії IDC, за останні півтора року „плазма” подешевшала на 30-40%. Коли модна новинка прийшла на російський ринок, ціна панелі від виробника – компанії Fujitsu – становила \$17-20 тис. Тепер її можна купити лише за \$7 тис. У компанії Art Systems говорять, що протягом року товар, швидше за все, потрапить до категорії звичайних споживчих товарів. Додатковий фактор, що грає на зниження цін, – діяльність фірм-одноденок, що пропонують плазмові панелі значно дешевше. „Інтернет рясніє пропозиціями одиничної номенклатури за доволі низькими цінами. Клієнт приходиться до нас і каже: а я в Інтернеті бачив не за шість тисяч, а за п'ять... І переконати його досить складно. Адже зрозуміло, що наші витрати є значно вищими, ніж у фірм-одноденок, – утримання офісу, магазинів, виробництво та розповсюдження реклами”, – не приховує своєї досади Олександр Циганов. Власне, і самі виробники, як вітчизняні („Ситронікс”, „Ролсен”), так і корейські, поставили виробництво плазмових панелей на потік і вже пропонують їх за ціною \$3-3,5 тис.

Як відзначитися? Щоб знайти свою нішу і підвищити додану вартість, з травня цього року Art Systems стала пропонувати клієнтам додаткові послуги. Підштовхнув до цього і сам характер запитів покупців. Наприклад, вимога ексклюзивності – клієнти хочуть, щоб технологічне рішення не повторювалося і було розроблено „під ключ”. Тепер в компанії впроваджено технологію авторського нагляду, яка гарантує, що система не буде точно відтвореною для іншого клієнта. Ще один винахід – нещодавно організована компанією цілодобова служба підтримки споживачів. „Ми намагаємося максимально угадати можливі потреби клієнта, який сидить вдома де-небудь в Жуковці і дивиться нічний випуск новин. Раптом щось трапилось і телевізор погас... Проте клієнт точно знає, якщо він купив плазмову панель у Art Systems, то для нього це не проблема, так як він може в будь-який час зателефонувати нам. Зрозуміло, що служба підтримки не завантажена заявками (продукція є сертифікованою і якісною), проте це досить ефективний іміджевий хід, який приносить високі дивіденди”, – пояснює О. Циганов.

Крім того, компанія Art Systems вирішила зробити акцент на продуманості і закінченості технологічного рішення, чіткому дотриманні правил установки плазмових панелей. Для Олександра Циганова досить важливим є чітке дотримання всіх наявних технічних, технологічних та ергономічних норм при обслуговуванні клієнтів: „В основному як робиться на ринку? Поставили панель, колонки, перевірили, що все працює, все добре... Серйозними розрахунками мало хто займається. Насправді є ряд вимог до приміщення, його форми, шумоізоляції тощо. І ми їх строго дотримуємося! Це є нашою сильною стороною – кваліфіковані фахівці, які знають, як правильно, відповідно до всіх норм побудувати домашній кінотеатр, який би максимально задовольнив вимоги найбільш вибагливих клієнтів. Але, природно, така установка і коштує більше – у середньому на 5-10% від ціни технічного рішення”. Крім того, Art Systems пропонує додаткове супутнє обладнання. Згідно зі статистикою компанії, в середньому його замовляють на суму 10% від вартості самої плазмової панелі.

Асортиментна підтримка. Виключно спеціалізацією на комплексних рішеннях компанія вирішила не обмежуватися. Перспективи розвитку ринку є туманними та невизначеними, тому було прийнято рішення підстрахуватися. Зовсім недавно у компанії з'явився ще один перспективний напрям діяльності – вона стала займатися роздрібними продажами продукції компанії Fujitsu Siemens. „1 вересня, як офіційні партнери Fujitsu Siemens, ми диверсифікували свою діяльність і відкрили перший в Росії та країнах СНД роздрібний магазин з продажу всієї продуктової лінійки цієї компанії. Асортимент – споживчі товари від комплектуючих і сумок для ноутбуків до серверів для корпоративних клієнтів. Магазин є монобрендовим – тобто у ньому представлено продукцію тільки одного виробника. Загалом, ми зробили перший крок у роздріб”.

Без опор. І все ж, не відчуваючи твердого ґрунту під ногами, компанія активно шукає способи знизити можливі ризики присутності на ринку плазмових панелей.

Однак проблема залишається: що робити, якщо споживачі з часом знайдуть іншу дорогу іграшку і попит на основну продукцію компанії різко скоротиться? Останнім часом за рекламу плазмових панелей активно взялися торговельні мережі. А це явний знак того, що незабаром плазмові панелі або стануть таким товаром, що має широке вживання, або точно перестануть бути ексклюзивним товаром. Монобрендовий магазин теж не дає повних гарантій прибутковості, хоча в компанії і покладають на нього великі надії. Логічним здається вихід на корпоративний сектор, який останнім часом активно набуває сили. Проте Олександр Циганов має досить песимістичний погляд на своє майбутнє у корпоративному секторі: „Корпоративні клієнти шукають можливі дешеві рішення: використовують тендерні угоди, купують аналоги вітчизняних виробників – „Ситронікс”, наприклад. А для компанії це створює великі ризики, які практично ліквідують наш прибуток. Одне транспортування чого варте: так, якщо панель при перевезенні трісне, то її вже нікому не можна продати”.

У цілому тенденції російського ринку повторюють той шлях, який вже пройшов Захід: обсяги продажів плазмових панелей поступово зростають при катастрофічному падінні цін. У Росії ж темпи зростання обсягів продажів є значно нижчими, ніж мають західні фірми, тому падіння цін для продавців є більш болючим. Олександр Циганов стверджує: „Важко точно визначити, чи є у компанії майбутнє на цьому ринку. Може має сенс залишити цей бізнес, не чекаючи різкого падіння рентабельності. Оскільки на карту поставлено майбутнє компанії, ми готові вкласти у вирішення проблеми до \$100 тис., якби це тільки привело до позитивних зрушень”.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та дати обґрунтовані відповіді на такі запитання:

1. Які основні базові конкурентні переваги є у компанії Art Systems на російському ринку плазмових панелей?
2. Які зміни компанія Art Systems впровадила протягом останнього часу у свою діяльність?
3. Які загрози діяльності компанії Art Systems існують в сучасних умовах?
4. Чи потрібно компанії Art Systems залишатися на ринку плазмових панелей?
5. Якщо ні, то які види діяльності Ви би запропонували компанії Art Systems?
6. Якщо да, то які перші кроки слід зробити компанії Art Systems, щоб вистояти на сучасному ринку плазмових панелей?

За результатами колективного обговорення ситуації кожен студент має самостійно протягом 25 хв. скласти докладний план проведення змін в компанії Art Systems, який би дозволив їй вистояти у нелегкі часи. Після цього здійснюється презентація розроблених планів з чіткою аргументацією кожного етапу здійснення змін, а аудиторія має уважно слухати та здійснити обґрунтовану оцінку – наскільки кожен із запропонованих планів за змістовністю ідеї відповідає \$100 тис., які компанія готова інвестувати. Результатом заняття має стати комплексна обґрунтована пропозиція компанії Art Systems щодо доцільності здійснення конкретних заходів під час організаційних змін.

Заняття 2. РОЛЬ ЛЮДИНИ У ЗМІНАХ

Питання для обговорення:

1. Сутність індивідуальних змін.
2. Індивідуальні реакції на зміни.
3. Індивідуальні переваги від змін.
4. Модель індивідуальних змін.
5. Роль навчання у індивідуальних змінах.
6. Сутність та види компетенцій людини.
7. Основні підходи до змін.

Завдання для розминки:

1. Опишіть психологічні особливості поведінки людини в умовах перетворень і змін.

2. Визначте відповідну фазу змін (заперечення, опір, розвідка або прихильність) для кожного з чотирьох наведених нижче описів та поставте їх у належному порядку:

1) людина допускає різкі вирази, неприємні коментарі, аргументоване заперечення необхідності та доцільності здійснення тих чи інших змін в організації;

2) настрій людини коливається від піднесеного до позитивно спокійного залежно від тих переваг, які отримав працівник у результаті впроваджених змін;

3) працівники зайняті виконанням поточної роботи і реагують виключно на термінові і важливі зміни, що мають безпосереднє відношення до них;

4) активний пошук працівником наявних можливостей зайняти належне місце в змінах, які впроваджуються в організації.

Кейс 1 „Йдучи, йди...”

Ірина Соловйова була однією з 20 співробітників, найнятих на роботу до філії крупної англійської компанії BN&P, що відкрилася в 2005 р. у м. Санкт-Петербург. Компанія займалася продажами своєї продукції, що вироблялась на заводах Європи. У м. Санкт-Петербург компанія має три склади, розташовані в різних кінцях міста. Ірина обіймала посаду керівника групи інвентаризації, що складалася з трьох осіб. До її обов'язків входило складання зведених щоденних звітів про рух продукції, про зміну залишків на складах, щомісячна інвентаризація складів і організація роботи контролерів.

Компанія пропонувала своїм співробітникам гарний компенсаційний пакет:

- високий рівень заробітної плати;
- медичну страховку для співробітників компанії та членів їх сімей (практично жодна із західних компаній, що працюють у м. Санкт-Петербург, не пропонувала страховку такого рівня);
- безкоштовне харчування в офісі або грошова компенсація співробітникам, робота яких пов'язана із відрядженнями;
- пластикові картки VISA, що відкриті в одному з крупних російських банків, на яку перераховувалася заробітна плата співробітників у доларовому еквіваленті. Компанія взяла на себе відповідальність за погашення всіх витрат, пов'язаних із відкриттям рахунків і їх обслуговуванням, а також перевитрат, в разі їх виникнення.

Ірині дуже подобалася атмосфера дружби і взаємодопомоги, що склалася в компанії, вона відчувала себе членом справжньої команди. Керівництво компанії приділяло велику увагу психологічному клімату в колективі, розуміючи, що це сприяє високій віддачі працівників, так необхідній в складний період виходу на новий ринок, яким була для компанії Росія. Тим більше, що в перші місяці роботи співробітникам доводилося працювати дуже інтенсивно і часто затримуватися в офісі допізна.

Перший місяць роботи пройшов для Ірини досить успішно. По закінченню другого місяця всі співробітники, разом з дружинами та чоловіками, були запрошеними на урочисту вечерю до ресторану, де генеральний директор філії у м. Санкт-Петербург Пол Браун, виступаючи з урочистої промовою, подякував усім співробітникам за плідну роботу, а членам їх сімей – за терпіння і розуміння необхідності такого інтенсивного графіка роботи.

Бізнес розвивався успішно. Темпи зростання продажів відповідали оптимістичним прогнозам головної компанії. Через півтора року було прийнято рішення про налагодження виробництва в Росії. Завод вирішили будувати в Московській області, і відповідно м. Москва було визначено центром операції. Відділення в Петербурзі в цьому зв'язку зазнало деяких організаційних змін: було прийнято рішення відмовитися

від двох складів і залишити лише один – самий великий, що спричинило за цим рішення про ліквідацію групи інвентаризації, яку очолювала Ірина. Одночасно з цим в бухгалтерії було створено додаткове місце бухгалтера із товарних запасів.

Світлана – менеджер з персоналу – провела кілька нарад з Генеральним директором та фінансовим директором, якому безпосередньо підпорядковувалася Ірина, з приводу її подальшої долі. Склад, що залишився в розпорядженні фірми, переходив із режиму роботи в одну зміну на трьохзмінний режим. Контролерам, що знаходяться в підпорядкуванні Ірини, було запропоновано перейти працювати на цей склад на аналогічні посади, на що вони й погодилися.

Переговори з керівниками відділу продажів і маркетингу показали, що в цих відділах немає вакантних посад. Світлана розуміла, що позиція бухгалтера із товарних запасів стоїть на ієрархічних сходах компанії нижче, ніж попередня посада Ірини, але це була єдина позиція, яку Світлана могла запропонувати Ірині. Заробітна плата, пропонована на цій посаді була на 200 доларів менше, ніж поточна оплата праці Ірини. У ході останньої наради фінансовий директор вирішив особисто поговорити з Іриною і пояснити їй ситуацію, що склалася, запропонувати посаду бухгалтера із збереженням для Ірини її поточного рівня оплати праці, зробивши акцент на бажанні зберегти Ірину для компанії, як ключового співробітника.

Останнім часом Ірина була сильно завантажена роботою, до того ж її мама опинилася в лікарні та Ірина була змушена кожен день їздити до неї після роботи. Вона чула розмови про зміни в структурі компанії, що готуються, але у неї не було часу до кінця вникнути в те, що відбувається. Коли одного ранку Джон – фінансовий директор – запросив її до свого кабінету і докладно розповів про майбутні зміни і про те, як це торкнеться її відділу, а також вручив їй наказ про те, що через два місяці посада Ірини підлягає скороченню, вона розплакалася і відчула себе ображеною і нікому не потрібною.

Джон був вражений сльозами і викликав на допомогу Світлану. Через кілька днів після бесіди Ірина заявила про те, що вона не скористається пропозицією залишитися в компанії на запропонованій їй посаді. Джон знову запросив Ірину до себе в кабінет і разом зі Світланою спробував умовити її залишитися. Ірина сказала, що вона прийняла остаточне рішення, оскільки не бачить для себе подальших перспектив розвитку в компанії.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та дати обґрунтовані відповіді на такі запитання:

1. Яким чином можна охарактеризувати рівень професійної компетенції Ірини?
2. Які організаційні зміни відбуваються у компанії та до яких індивідуальних змін вони привели?
3. Чому на Вашу думку Ірина відмовилася від пропозиції?
4. Як би Ви поступили на місці Ірини?
5. Як би Ви поступили з Іриною на місці Джона?
6. Які ще заходи мала здійснити Світлана, щоб уникнути ймовірності звільнення Ірини із філії компанії?
7. Чи має в даній ситуації місце опір організаційним змінам?

За результатами колективного обговорення ситуації кожен студент має самостійно протягом 20-25 хв. скласти власний сценарій проведення змін у даній російській філії англійської компанії BN&P. Після цього здійснюється презентація розроблених планів з чіткою аргументацією кожного етапу здійснення змін. Найкращі ідеї мають бути покладені у комплексну обґрунтовану пропозицію компанії BN&P щодо конкретних заходів під час організаційних змін. При цьому слід приділити значну увагу індивідуальним змінам.

Кейс 2 „Знайте права Ваших підлеглих”

Умови кейсу 2.1. Містер S. Містер S працював носієм у лікарні. Його керівник зробив йому неофіційне зауваження за кілька запізнь на роботу, порушення інструкцій і низьку продуктивність праці. Зрештою, його застали за грою в карти в робочий час, і його було звільнено. Містер S подав скаргу до суду, стверджуючи, що це випадок расової дискримінації (він був уродженцем Тунісу). Суд зосередив увагу на одному приватному аспекті цієї справи.

Завдання до кейсу 2.1. Як ви вважаєте на якому?

Умови кейсу 2.2. Містер X. Містер X мав незадовільні показники, що характеризують його безпосередню присутність на фірмі у робочий час. За два роки він був відсутнім на роботі понад 200 днів, і в багатьох випадках це було зафіксовано документально. У розпал ділової активності фірми він пропустив шість тижнів, захворівши на грип. Проаналізувавши всі епізоди, керівництво фірми прийняло рішення його звільнити як нездатного виконувати свої обов'язки за станом здоров'я.

Завдання до кейсу 2.2. Як на Вашу думку, чи слід розцінювати цей випадок як приклад незаконного звільнення працівника?

Умови кейсу 2.3. У рекламній компанії проходить планове засідання, пов'язане з тим, що директор йде у відпустку і дає директиви на цей час. У двері постукали і на порозі з'явилася миловидна жінка – новий клієнт. Вона вибачилася і запитала, чи зможуть їй допомогти. Начальниця відділу реклами Марина швидко відреагувала: вона попросила у директора дозволу покинути засідання і відвела клієнтку до вільної кімнати та почала вирішувати її проблему. Вона склала необхідну угоду і відразу підписала її у директора та бухгалтера, які були присутніми на засіданні. У процесі підписання документів було з'ясовано, чому клієнтка зробила вибір на користь саме цієї рекламної компанії і Марина вчасно розробила план подальшого співробітництва.

Через добу після цього випадку до Марини підійшла співробітниця компанії Олена і запропонувала їй віддати цю клієнтку, пояснюючи це тим, що у Марини багато клієнтів, а в неї нема нікого.

Завдання до кейсу 2.3. Що має зробити Марина щоб запобігти конфлікту?

Для кожної з трьох викладених ситуацій необхідно запропонувати заходи, які б дозволили здійснити індивідуальні зміни з найменшими втратами та щоб вони не покликали за собою небажаний індивідуальний опір змінам.

Заняття 3. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Питання для обговорення:

1. Група та команда: спільне та різне. Умови існування команди.
2. Основні типи команд, їх характеристика.
3. Фактори впливу на ефективність командної роботи.
4. Показники оцінки ефективності командної роботи.

Завдання для розминки:

Відповідно до типології учасників команди змін за Белбіном необхідно стрілками зв'язати конкретну роль члена команди з її вірним описом.

Краще за інших обізнаний про потреби і турботи колег; раніше інших відчуває емоційні „підводні течії” в групі. Симпатичний і прийнятний в спілкуванні, скромний, ненав'язливий, несамовпевнений, популярний	„Доводчик або контролер”
Перетворить прийняті рішення та розроблені стратегії в чітко окреслені, конкретні та реальні завдання, які відразу можна почати виконувати. Володіє сильним характером, внутрішньою дисциплінованістю і логікою мислення	„Постачальник”

Його головне призначення – надати чітку форму самої діяльності групи та її результатам. Він емоційний, імпульсивний і нетерплячий, схильний випереджати інших, іноді прискіпливий, швидко розчарується і впадає в смуток	„Об’єктивний критик”
Ніколи не знайде душевного спокою, поки особисто сам не перевірить кожен деталь і не переконається, що все зроблено вірно. Володіє сильним характером, самоконтролем; з нетерпимістю ставиться до більш недбалих і розбавлених членів групи	„Душа групи”
Він знає, в якій сфері діяльності кожен з членів організації є сильним, а в якій – слабким, і спрямовує увагу та зусилля людей на ті питання, у розв’язання яких вони можуть принести найбільшу користь. Володіє здоровим розумом, проте блискучого інтелекту не має	„Організатор або начальник штабу”
Поставляє групі оригінальні ідеї, думки, пропозиції; він – людина ідей, причому оригінальних. Він дуже довірливий, неупереджений і доступний	„Реалізатор”
Його внесок у загальну справу полягає у зваженому та неупередженому аналізі. Він повільний у прийнятті рішень, флегматичний і холоднокровний, самий об’єктивний і неупереджений розум у групі	„Лідер”
Завдяки комунікабельності виходить за межі групи і приносить із собою зовні нові ідеї, інформацію та новини. Любить товариство, дуже розкутий і товариський, на ситуацію або розповідь майже завжди реагує позитивно і з ентузіазмом, хоча схильний так само швидко кидати справи і заняття, як стрімко за них хапається	„Генератор ідей”

Кейс 1 „Делікатна напруженість”

Умови кейсу. Щоб зняти напруженість між співробітниками виробничого та клієнтського відділів, компанії „Делікатний переїзд” потрібно пов’язати їх інтереси. Але як це краще зробити?

10 років тому співробітник меблевої компанії Аркадій Усачов не зміг відповісти на питання клієнта, який купив в його фірмі нові меблі: „А ви не знаєте, куди старі меблі можна подіти?”. З кожним місяцем таких питань ставало все більше – люди активно змінювали меблі, купували квартири, переїжджали. Скоро на дикому ринку послуг з переїзду з’явилися перші іноземні компанії: Interdean, Froesch, Voerman тощо. А. Усачову стало ясно – час втрачати не можна, і в 2000 р. він створив мувінгову компанію „Делікатний переїзд”. Тепер компанія не тільки перевозить меблі, але й бере її на відповідальне зберігання.

У компанії з річним оборотом \$2,5 млн. впевнені, що кожний рік тільки в м. Москва переїжджають близько 140 тис. сімей і більше 200 тис. компаній. А ще є м. Санкт-Петербург і м. Нижній Новгород, де у „Делікатного переїзду” відкрито філії. „Люди хочуть отримувати якісні послуги переїзду, тому роботи у нас додається з кожним днем”, – пояснює власник і генеральний директор компанії „Делікатний переїзд” Аркадій Усачов.

Знизьте обороти. У компанії працюють близько 100 осіб. Ядро фірми – клієнтський і виробничий відділи. На їхніх плечах основна робота: клієнтський відділ продає клієнтам послугу переїзду, а виробничий – цю послугу виконує.

Координатори клієнтського відділу приймають заявки по телефону. Якщо ситуація проста – скажімо, клієнт хоче відправити тещі свій старий холодильник або сім’я „перевозить” свою однокімнатну хрущовку, замовлення оформляється за телефонним дзвінком. У разі неординарної ситуації і тим більше коли мова йде про делікатне транспортування особистої бібліотеки в 12 тис. томів або про переїзд домашнього тераріуму, менеджери відділу виїжджають до клієнта і оформлюють замовлення на місці. Це є необхідним для того, щоб точно та вірно розрахувати вартість надання послуги переїзду, адже вона оголошується клієнтові тільки один раз і відповідно до договору змінюватися надалі не може.

Чим більше замовлень сформулюють співробітники клієнтського відділу, тим вище їх ефективність, а значить, і премія за результатами роботи. Найкращої мотивації важко

придумати: відчуваючи залежність зарплати від власної активності, клієнтський відділ нерідко демонструє стаханівські результати.

У співробітників виробничого відділу головним критерієм ефективності роботи є показник, прямо пов'язаний з показником роботи клієнтського відділу, – кількість бездоганно виконаних замовлень на переїзд. Іншими словами, оплата праці фахівців відділу (а в „Делікатному переїзді” немає простих вантажників) безпосередньо залежить від кількості замовлень, прийнятих клієнтським відділом. Але, як зізнається А. Усачов, виробничий відділ іноді буває незадоволеним своїми колегами. І як не дивно, їх ударними темпами роботи.

„Я повертаюся з м. Санкт-Петербург ранковим семигодинним поїздом. Мені приходить SMS від координатора виробничого відділу. Виявляється, що у нього немає жодної людини на переїзд в 10.00», – згадує А. Усачов. Що робити в такій ситуації гендиректору і власникові компанії? Правильне рішення тільки одне: потрібно взяти з собою з офісу тих, хто вільний і має досвід робіт на переїзді, переодягнутися, захопити інструмент і пакувальну плівку і відправитися на замовлення. Того дня, ділиться А. Усачов, упаковували і вантажили дивани та офісні меблі не тільки менеджери з клієнтського відділу та координатор виробничого відділу, а й і він сам.

„У нас, як у будь-якому клієнтському бізнесі, то пусто, то густо”, – говорить А. Усачов. Іноді виробничий відділ простоє, але частіше йому доводиться працювати в режимі максимального навантаження. Причому тут немає однозначної сезонної залежності. Така ситуація не може не відбиватися на особистісних відносинах та психологічному кліматі усередині компанії. Як правило, невдоволення співробітників виробничого відділу своїми колегами з клієнтського відділу проявляється у різких особистих розмовах і скаргах керівництву. Що, звичайно, не покращує психологічний мікроклімат в колективі.

Одного разу навіть довелося зупинити спробу змови. Менеджери виробничого відділу, на яких це замовлення звалилося в період пікового навантаження, попросили по-хорошому співробітників клієнтського відділу від цього замовлення відмовитися або на худий кінець перенести його на іншу дату. Ті, хоча це і суперечило інтересам самого клієнтського відділу, відносини загострювати не стали і прохання вирішили задовольнити. Проте фінішувала ця історія в кабінеті у гендиректора. „Ми всі зібралися, посиділи, поговорили і ще раз згадали, що основне правило нашої компанії – надання послуг переїзду в ті терміни, які є зручними для клієнта”, – розповідає А. Усачов. У підсумку замовлення було виконано.

Обмежений ресурс. „Проблема в непорівнянних ресурсах кожного з відділів, – упевнений А. Усачов. – І, як наслідок, в їх різних інтересах та стратегічних цілях діяльності”. Клієнтський відділ складається з п'яти осіб – цієї кількості вистачає, щоб не тільки виконувати, але і перевиконувати план. Тобто ресурси у відділу є надлишковими. Звичайно, він постарається зробити так, щоб завантаження виробничого відділу було рівномірно розподілено по днях. Проте все одно в якийсь-то момент з'являться заявки, які будуть виходити за межі пікових показників.

А ось ресурси виробничого відділу, у штаті якого числяться 60 осіб, завжди є обмеженими. Як показує семирічна статистика компанії, завантаження виробничого відділу коливається від 10 зайнятих осіб на день до 200 і більше. „Але ми ж не в змозі тримати про запас всі 200 осіб, які в підсумку можуть бути зайнятими лише раз на тиждень”, – міркує А. Усачов. І справа тут не тільки у рентабельності. Навіть якщо в „Делікатному переїзді” підуть на додаткові витрати і розширять штат до максимуму, постраждає якість – люди почнуть втрачати кваліфікацію у зв'язку з низьким рівнем завантаження.

Здавалося б, допоможе кардинальне рішення: треба тільки відмовитися від приватних замовлень і зосередитися на корпоративних переїздах, де все більш передбачуване. Хоча серед клієнтів „Делікатного переїзду” приватних осіб за кількістю значно більше, ніж фірм, виручка від них надходить приблизно в однаковому обсязі.

Однак, гендиректор вважає, що саме завдяки приватним переїздам його компанії вдається підтримувати високий рівень „делікатності” переїздів корпоративних. „Для співробітників виробничого відділу приватний переїзд – відмінна школа, – переконаний А. Усачов. – Жоден офіс-менеджер не зможе проконтролювати процес переїзду так, як це зробить домогосподарка”.

Незважаючи на те, що А. Усачов не хоче роздувати штат, кадровий запас він все ж створює. Сьогодні формула, за якою розраховується кількість виробничого персоналу в штаті на поточний період, виглядає так: середня чисельність задіяних людей у попередньому періоді, збільшена на 25-30%. У разі необхідності викликаються професійні сумісники, які працюють за договором підряду. Однак така стратегія лише частково дозволяє згладити основні коливання попиту, повністю проблему в пікові дні не вирішує.

Є ще одна ідея, покликана збільшити ресурси виробничого відділу і зняти напруженість у відносинах з клієнтським підрозділом. На замовлення „Делікатний переїзд” виїжджає бригадами, що складаються, як правило, з шести осіб: бригадира (керівника і виконавця в одній особі) і п’яти фахівців (виконавці). „А ми хочемо, щоб всі співробітники виробничого відділу мали управлінські навички”, – ділиться планами А. Усачов. Вже зараз бригадири готують собі заступників, компанія таке наставництво додатково оплачує.

У майбутньому, якщо кожен із співробітників зможе виконувати функції бригадира, то у випадку пікового навантаження „Делікатний переїзд” зможе залучати на підрядній основі ще 30 осіб виконувачів. Таким чином, одна бригада з шести осіб, яка, наприклад, обслуговує переїзд двокімнатної квартири, перетвориться на шість бригад, які зможуть якісно перевезти шість таких квартир.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та відповісти на такі запитання:

1. Які основні проблеми Ви побачили в діяльності компанії „Делікатний переїзд”, з чим вони пов’язані?
2. Яким чином та чи ефективно у компанії „Делікатний переїзд” здійснюється управління взаємовідносинами?
3. Що можна запропонувати керівництву компанії „Делікатний переїзд”, щоб у майбутньому уникнути конфліктних ситуацій між двома її структурними підрозділами?
4. Зміни у якій сфері Ви би рекомендували здійснити Аркадію Усачову?

Кейс 2 „Справжніх буйних мало”

Умови кейсу. Керівництво пермської цифрової друкарні „А Принт” хоче підвищити вклад своїх співробітників у розвиток компанії. Колектив є молодим і професійним, однак, на жаль, керівництво мляво реагує на його ініціативи: люди справно виконують поставлені завдання, проте не горять бажанням щось поліпшити, запропонувати нові ідеї для покращення своєї діяльності та діяльності фірми в цілому.

Цифрова друкарня „А Принт” працює у м. Пермі з серпня 2004 р. Вона надає всі послуги з виробництва малотиражної продукції – від дизайну до складання книг і брошур. Корпоративні клієнти (їх у „А Принт” понад 50%) замовляють в компанії друк річних звітів, рекламних постерів, візиток, корпоративних буклетів. Приватні клієнти приходять, щоб надрукувати оригінальні запрошення, календарі або, наприклад, жартівливі наклейки на винні пляшки.

У середньому друкарня обслуговує близько 400 клієнтів на місяць. Із замовленнями справляється нечисленний колектив – всього 15 осіб, які працюють у двох кімнатах і невеликому виробничому приміщенні. Персонал є досить молодим, середній вік не перевищує 24 роки. „Як професіонали вони нас повністю влаштовують, – каже директор друкарні Сергій Марков. – Але нас не влаштовує їх безініціативність. Хотілося б, щоб люди не просто виконували вказівки керівництва, а й розуміли, що можуть реально вплинути на майбутнє компанії, постійно думали про її розвиток. Хочеться збільшити ступінь залученості співробітників до нашого бренду, більш повно використовувати їх творчий потенціал”.

Допомога залу. Підвищення залученості співробітників до справи компанії знадобилося для розв’язання проблем відразу на декількох рівнях. Наприклад, з самого початку роботи друкарні так склалося, що параметри замовлення з клієнтом обговорює менеджер, він же розраховує вартість замовлення. Після цього клієнт обговорює з дизайнером оформлення майбутнього продукту. „На цьому етапі часто виникають проблеми та конфлікти: у розмові з дизайнером з’ясовуються конкретні деталі майбутнього замовлення, які вплинуть на його вартість, – розповідає комерційний директор друкарні Сергій Якупов. – Питання: що слід зробити, щоб не доводилося по кілька разів змінювати ціни”. Самі співробітники не раз критикували сформовану систему, але раціональних варіантів розв’язання проблеми так і не змогли запропонувати.

Крім того, саме менеджери, а не керівництво компанії спілкуються з клієнтами „А Принт” напряму. Лише вони знають, як клієнти ставляться до компанії, її цінової політики і рівню сервісу. Відповідно, саме менеджери можуть допомогти в усуненні недоліків і розвитку переваг компанії, вважає С. Якупов.

Крім того, прийшов час задуматися і про пожвавлення маркетингової стратегії компанії. Хоча серйозних цифрових типографій, що надають послуги повного циклу, у м. Пермі не так багато, конкуренція між ними є досить високою. „Ми з конкурентами знаходимося приблизно на одному рівні щодо оснащеності та кількості клієнтів, – розповідає Сергій Якупов. – Саме тому зрозуміло, що треба якось виділитися, активніше працювати над власним брендом”.

Вводити посаду маркетолога керівництво „А Принт” поки що не готове, так як це потягне додаткові витрати, на які компанія у сучасних умовах її діяльності піти не може. Саме тому керівництво прийняло рішення використовувати творчий потенціал власних співробітників. „Чому б самим не придумувати яскраві маркетингові акції? – Запитує С. Якупов. – Ми запропонували колективу активніше проявлять креативність”.

Бонуси для тону. Нову систему взаємодії із співробітниками в „А Принт” налагоджують з січня 2012 р. Для початку провели анкетування, щоб з’ясувати, що саме мотивує людей до роботи. Фактор заробітної плати, як і очікувалося, виявився на першому місці, а відразу за ним 12 із 15 співробітників вказали можливість самореалізації.

Після цього в компанії провели тренінги, присвячені темам внутрішнього брендингу, загального розуміння стратегії розвитку та спільного вироблення місії компанії. А наприкінці січня запрацював внутрішній сайт. Саме його керівництво „А Принт” розглядає як основний інструмент підвищення активності співробітників.

Крім офіційних новин компанії та її оперативної інформації (розпорядження керівництва, опис використовуваних технологій, контакти партнерів, прайс-лісти і нові пропозиції, підсумки роботи за місяць, плани на місяць і т.п.) на внутрішньому сайті з’явився розділ „Питання-відповідь”. Тут же викладено фінансові звіти щодо діяльності „А Принт”. „За допомогою цього сайту ми хочемо зробити компанію більш прозračною і зрозумілою, у першу чергу, для співробітників”, – пояснює С. Якупов.

На сайті також було відкрито розділ „Банк ідей”. Передбачалося, що тут співробітники будуть висловлювати свої побажання керівництву, залишати пропозиції,

що стосуються розвитку компанії. „Банк ідей” розділили на кілька тем: продажі, дизайн, виробництво, реклама і маркетинг, управління та організація роботи. „Акцент було зроблено на тому, що потрібні обґрунтовані пропозиції, – розповідає Сергій Якупов. – Нам хотілося отримувати продумані ідеї, а не просто критику існуючого стану. Але при цьому ми, звичайно, не чекаємо від співробітників якихось детальних розрахунків або професійного плану маркетингової кампанії”.

Тим, у кого немає постійного доступу до сайту (наприклад, у співробітників друкарського цеху „А Принт” немає комп’ютерів на робочому місці), запропонували подавати ідеї керівництву в паперовому вигляді.

Розуміючи, що хороші ідеї потрібно добре оплачувати менеджмент друкарні розробив систему грошової винагороди: тим, чії пропозиції вважатимуть достойними застосування, буде надаватися грошовий бонус. Сума бонусу є фіксованою та складає 10-12% від рівня заробітної плати.

Для початку співробітникам „А Принт” запропонували подумати про те, які акції компанія могла б провести на поліграфічній виставці в березні, щоб виділитися серед конкурентів. Крім того, було написано і доведено до співробітників базовий план маркетингової кампанії „А Принт” – щоб ті могли взяти участь в його креативному наповненні.

Братики-ролики. За три місяці керівництво отримало від співробітників фактично лише дві пропозиції: повернути до рекламної кампанії на березневій виставці промоутерів на роликах, а також влаштувати в компанії певний ресепшн – пункт видачі замовлень. Остання ідея вилилася в створення спеціального відділу по роботі з корпоративними клієнтами. Її автор, говорить С. Якупов, „отримав по заслугах”: хоча спочатку співробітник не продумав, як можна реалізувати пропозицію, але тепер активно бере участь у її подальшій розробці та впровадженні. А ось менеджер, що придумала ідею з промоутерами на роликах, не змогла навіть відповісти на питання, що саме вони будуть робити. Ідею з роликами керівництво компанії в підсумку мало доопрацьовувати самостійно, а її автор, за словами С. Якупова, мав зрозуміти, що без конкретного наповнення жодна якісна та цікава ідея є нічого не вартою.

Обидві пропозиції були висловлені усно, а „Банк ідей” на внутрішньому сайті „А Принт” як і раніше пустує. При цьому сайт активно працює: там постійно оновлюється інформація про життя компанії, вивішуються об’яви про профілактичні зупинення того чи іншого виробничого обладнання, вивішуються оперативні оголошення тощо. Співробітники коментують практично кожне повідомлення, ставлять запитання. „Ми свідомо викладаємо інформацію у досить стислому виді, щоб спровокувати діалог, – розповідає С. Якупов. – Наприклад, дуже бурхливу дискусію на сайті викликала нова система преміювання та штрафів”. Правда, дискусії, як правило, зав’язуються з подачі керівництва, самі співробітники ініціативи як і раніше не проявляють. Єдиний розділ внутрішнього сайту, де йдуть постійні активні обговорення, – рубрика, заведена спеціально для „пустопорожніх” розмов та обговорення речей, які безпосередньо не стосуються діяльності компанії.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та дати обґрунтовані відповіді на такі запитання:

1. Чи є спосіб підвищити активність рядового персоналу друкарні і тим самим збільшити його внесок в розвиток бізнесу?
2. Як переконати співробітників, що між якістю їх життя і майбутнім компанії є прямий взаємозв’язок, на що вони безпосередньо здатні вплинути?
3. Які індивідуальні, командні та організаційні зміни має запровадити керівництво, щоб підвищити результативність діяльності друкарні.

Заняття 4. РОЗРОБКА ТА ВЧАСНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Питання для обговорення:

1. Основні моделі та підходи до організаційних змін.
2. Сутність і види організаційних метафор, доцільність їх використання для опису організаційних змін.
3. Практичне використання метафор для підвищення розуміння та забезпечення результативності подальшої реалізації змін в організації.
4. Основні інструменти управління успіхом організаційних змін.

Завдання для розминки:

Відповідно до системної моделі П. Сенге, під час впровадження організаційних змін можуть виникати певні проблеми та помилки, які будуть заважати даному процесу. Необхідно стрілками поєднати кожен помилку та проблему, яку сформульовано у вигляді короткого висловлювання, із відповідним до неї вірним описом.

<i>Помилки та проблеми</i>	<i>Зв'язок</i>	<i>Опис помилок та проблем</i>
„Хто за це відповідає?”		Займати людей складними питаннями причин та стратегій змін зовсім небезпечно, тому що це відкриває двері у святилище вищого керівництва
„Ми знаємо як вірно! Проте нас ніхто не розуміє!”		Співробітники не з дослідної групи та деякі члени останньої з нетерпінням чекають позитивних результатів. Традиційні засоби оцінки не завжди можна використати, що іноді призводить до невірної погляду на прогрес ситуації
„Куди і навіщо ми йдемо?”		Поширення нових ідей та процесів дається нелегко. Люди, що не пов'язані зі мінами, можуть отримати невірну інформацію про ситуацію, що відбувається
„Не працює!”		Доки Ви не переконаєте працівників, що результат виправдає всі зусилля, ніхто не зміниться
„Говорять одне, а роблять інше!”		Співробітники відчують себе незатишно, бояться змін. Страх може виражатися у різний спосіб: „Ми тільки відволікаємося від справи” або „Це не варто таких зусиль”
„Нам це не підходить!”		Необхідно буде розвивати навички та новий образ мислення, навчати та підтримувати співробітників
„У нас на це немає часу!”		Члени групи стають глашатаями змін. Проблеми переробки та нового осмислення виникають, коли зміни успішно впроваджені та починають впливати на звичаї організації
„Нам ніхто не допомагає!”		Людам буде потрібний певний час на впровадження змін у доповнення до основних обов'язків, у протилежному випадку можливий крок назад
„Це просто...!”		Співробітники шукають підтвердження нових цінностей у поведінці менеджерів. Якщо не знаходять, то зміни провалюються. Проблеми підтримки виходять на перший план, коли дослідна група (та, що впровадила зміни – команда змін) досягає успіху та поширює свій досвід на всю організацію
„Ми вічно винаходимо колесо!”		Між успішними дослідними групами, яким хочеться досягти більшого, та менеджерами організації можуть виникати конфлікти

Кейс „Дефекти конструкції”

Умови кейсу. Будівельна фірма „Спеціалізоване управління” з сорокарічною історією важко пристосовується до поточної ситуації на будівельному ринку м. Москви. На думку керівництва, фірма висить між небом і землею, випавши з однієї ніші і не знайшовши собі нову. У той же час потенціал підприємства є далеко не вичерпаним. Його керівники сподіваються знайти важіль, який дозволить переламати негативну тенденцію.

Передісторія. Фірма „Спеціалізоване управління” займається реконструкцією і ремонтом будівель у м. Москві починаючи з 1964 р. Роботи велися одночасно на десятках важливих для країни історичних та державних об’єктах, в їх числі були Музей ім. В.І. Леніна, Державний музей образотворчих мистецтв ім. О.С. Пушкіна, посольства та театри. У 1980-ті роки штат складався із 650 осіб. За словами Станіслава Кононенко, заступника генерального директора, репутація фірми була бездоганною і тому їй доручали найвідповідальніші об’єкти столиці.

На початку 1990-х років фірма, як і величезна кількість інших будівельних компаній, вийшла з державного підпорядкування. У свою чергу її (що теж є типовим для ситуації тих років) в пошуках успіху стали залишати кваліфіковані кадри, створюючи власні компанії. Незважаючи на загальну плутанину, в перші роки самостійного плавання проблем з отриманням замовлень не було – виручали широкі зв’язки керівництва, які було сформовано протягом минулих років. Проте, після кризи 1998 р. відтік кадрів тривав, і запас міцності фірми було практично вичерпано, а у результаті почалося зниження обсягів замовлень. Причини є очевидними – спад в галузі у результаті економічної кризи і кадрові проблеми фірми. Ще одним негативним фактором стала висока конкуренція з боку компаній, що використовують працю оstarбайтерів, які готові працювати цілодобово та задовольняються значно меншим розміром оплати праці, ніж столичні робітничі кадри.

Між небом і землею. У результаті фірма, вся виробнича структура якої була налаштованою на виконання великих обсягів робіт, була змушена братися за незвичні замовлення – ремонт квартир і офісів, а це, у свою чергу, призвело до підвищення операційних витрат. Були замовлення на будівництво котеджів і „євроремонт” великих квартир (в даному випадку замовники більше дивляться на кваліфікацію робітників і якість виконання робіт, ніж на витрати), але певних спроб закріпитися в цій сфері зроблено не було. Головний акцент було зроблено на пошук замовлень, відповідних виробничій структурі фірми, а не тих, які дали б їй можливість пристосуватися до нових зовнішніх умов. Проте єдине надійне джерело отримання замовлень, які б повністю задовольняли фірму – це старі зв’язки, які мали тенденцію до поступового скорочення. У нових замовників натомість були свої підрядники і проникнути на цей сегмент ринку було практично неможливо.

У 2000 р. будівельний комплекс м. Москва отямився після кризи (а зараз зростання галузі можна назвати вибуховим). Почали з’являтися замовлення, які розподілялися тепер в основному на конкурсній основі. Але, за словами Станіслава Кононенко, тендер за тендером вигравали компанії, які мали можливість демпінгувати, оскільки використовували працю оstarбайтерів. Вони практично не мали постійних робочих кадрів, а тимчасовим платили „у конверті”. Істотно заощаджуючи на податках, такі підрядники мали колосальну перевагу в собівартості. А фірма несла тягар утримання постійного штату, справно виплачуючи податки, лікарняні та відпускні, що негативним чином позначалося на собівартості робіт.

Спроби отримати необхідний обсяг робіт конкурсним шляхом практично завжди закінчувалися невдачею. Так, тільки в першому кварталі 2001 р. фірма брала участь в тендерах на загальну суму 60 млн. руб., а замовлень отримала лише на 2 млн. руб.

Спроби „виплисти”. Станіслав Кононенко, що прийшов до фірми у 2002 р., каже, що протягом 2002-2003 рр. у компанії переосмислили ситуацію. Фірма почала активно брати участь у конкурсах на виконання міського замовлення, хоча визначних успіхів на цьому терені також не досягла. Виявилось, що результати більшості конкурсів були заздалегідь зумовленими: зазвичай тендери є не більше ніж формальність, а підряди отримують виключно „свої” компанії. Пан С. Кононенко згадує ситуацію, коли фірма за дев'ятьма лотами запропонувала зниження ціни на 7,5% (проти 0,5% у конкурентів), а отримала лише один. Після чого і по ньому замовник намагався вдвічі знизити обсяг фінансування і змінити перелік робіт, щоб найбільш вигідні роботи дісталися „протеже”. У фірмі розуміють, що формально виходом із ситуації може стати звернення до суду, але тоді є ризик перетворитися з будівельної компанії на адвокатську контору – настільки цей випадок є типовим.

Задля досягнення основної мети – отримання достатньої кількості замовлень – фірма стала членом кількох галузевих спілок та Торгово-промислової палати м. Москви. На сьогоднішній день участь у цих організаціях досить позитивних результатів не принесла. Далі сплати членських внесків та відвідування всіяких засідань, конференцій та „круглих столів” справа не йшла. Тоді у фірмі спробували використовувати сучасні маркетингові технології – останні три роки вона розміщує рекламу в московських телефонних довідниках, створила власний сайт. Проте відчутних результатів і це не принесло.

Правда, вигідні замовлення фірма епізодично продовжує отримувати, але це відбувається знову-таки завдяки колишнім зв'язкам керівництва. У фірмі розуміють, що робити на них ставку не можна. У результаті періоди повного завантаження фірми відбуваються досить рідко. Висококваліфіковані робітники змушені більший період робочого часу сидіти вдома або шукати тимчасову роботу в приватному порядку, що веде до погіршення морального клімату в колективі, зниження якості робіт і падіння авторитету керівництва. Коли ж з'являється об'єкт для роботи, зібрати робітників, які були зайнятими на стороні, стає все важче і важче.

Серед керівного персоналу фірми переважають представники старшого покоління зі стажем роботи 15-25 років. Оновлення цієї категорії персоналу на фірмі практично не здійснюється через невисокий рівень оплати такої роботи, тим більше, що і обсяги її є досить невеликими. Отже спостерігається досить низька мотивація до праці у такого персоналу. У результаті на ринку праці пропозиція кваліфікованої робочої сили фірми є неконкурентоспроможною, а чисельність персоналу фірми з роками скоротилася у кілька разів – до 75 осіб. У таких умовах забезпечити конкурентоспроможність фірми можливо лише за високої компетенції кожного працівника.

Фірма має власне обладнання, необхідне для повноцінної діяльності: компресори, лебідки, ліси, мобільні склади, контейнери для вивезення сміття та ін. Фірма володіє ділянкою землі, на якій розташовуються склад і автобаза, функціонує служба постачання. Структурно фірма і досі є орієнтованою на виконання великих замовлень. Таке, наприклад, було виконано у 2010 р., тоді компанія отримала замовлення на реконструкцію заводу (обсяг робіт – 18 тис. м²). Проте стабільного каналу таких замовлень немає, і фірма змушена братися практично за будь-яку пропозицію, включаючи зовсім дрібні. По суті, єдиним стабільним джерелом доходів фірми є непрофільна діяльність – маючи у власності офіс, вона здає вільну площу в оренду. У фірми немає боргів, але немає і оборотних коштів для розвитку.

Напряму удару. „Якщо робити все за підручником, то потрібно провести маркетингові дослідження, розробити план відповідної рекламної компанії і так далі”, – кажуть у фірмі. Проте коштів не це у фірми немає. Та й чи будуть працювати „книжкові методи” в нинішніх специфічних умовах будівельного ринку, невідомо. Для залучення замовлень фірма планує прийняти на роботу декількох менеджерів з продажу, заробітна плата яких буде поставленою у пряму залежність від вартості залучених замовлень. Так

як фірмі важко конкурувати в нижчому ціновому секторі, паралельно вирішено розпочати пошук стратегічних партнерів серед архітектурно-дизайнерських бюро, яким потрібна, в першу чергу, висока якість виконання робіт. Передбачається активізувати роботу з просування сайту фірми на відомих пошукових серверах.

Керівництво не втратило надію на позитивні зміни в діяльності фірми – і сорокарічний досвід роботи, і репутація серед замовників, і ситуація на ринку не дають підстав для безпросвітнього песимізму.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та дати обґрунтовані відповіді на такі запитання:

1. Які основні проблеми діяльності даної будівельної фірми?
2. Які основні причини проблем, з якими зіткнулася будівельна фірма?
3. Які заходи здійснює фірма з метою виходу із кризового стану?
4. Чи достатньо здійснюваних фірмою заходів, щоб стабілізувати її діяльність?
5. Чи потрібні компанії організаційні зміни?
6. Які кризові явища спостерігаються для представників середньої ланки управління даною будівельною фірмою?
7. Хто має стати ініціатором та рушійною силою змін в діяльності будівельної фірми?
8. Яка роль керівника у діяльності даної будівельної фірми?
9. Яка роль керівника у організації та здійсненні змін?

За результатами колективного обговорення ситуації кожен студент має самостійно протягом 25 хв. скласти докладний план проведення змін у будівельній компанії, який би дозволив їй вистояти у нелегкі часи. Після цього здійснюється презентація розроблених планів з чіткою аргументацією кожного етапу здійснення змін. Найкращі ідеї мають бути покладені у основу комплексної обґрунтованої пропозиції будівельній фірмі щодо конкретних заходів під час організаційних змін.

Заняття 5. ОПІР ЗМІНАМ, ЇХ ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Питання для обговорення:

1. Причини опору змінам.
2. Методи реагування на опір змінам.
3. Аналіз „поля сил”.
4. Методи подолання опору.

Завдання для розминки:

Зв'яжіть нижченаведені поняття у взаємозалежні пари та обґрунтуйте кожний взаємозв'язок:

опір змінам;	кооптація;
причина опору;	неправильне розуміння цілей;
егоїстичний інтерес;	маніпуляція;
особисті бар'єри;	минулий негативний досвід;
організаційні бар'єри;	аналіз „поля сил”;
боязнь невідомості та невизначеності;	
загроза сформованим соціальним відносинам;	
інертність складних організаційних структур;	
потреба в гарантіях незалученості.	

Кейс „Непрохані гості в Татарстані”

Умови кейсу. Щоб підвищити рентабельність власної діяльності, компанія „МСМ-Казань” продає будівельні матеріали будівельним компаніям, що є не дуже відомими в регіоні, і які працюють за старими технологіями. Проте зламати стереотипи місцевих будівельників і переконати їх перейти на нові марки матеріалів та нові будівельні технології поки не вдається.

Компанія „МСМ-Казань”, що оптом торгує будівельними матеріалами, створена в грудні 2007 р. як дочірня компанія двох великих будівельних фірм Татарстану – ЗАТ „КСК – Промислові технології” та одного з відомих казанських будівельно-монтажних управлінь. Інтерес будівельників до ринку будматеріалів є зрозумілим: Казань активно готувалася до успішного проведення літньої Універсиади-2013 і в місті будувалися десятки об’єктів. Як правило, місцеві оптові торговці будматеріалами пропонують повний асортимент товарів: гіпсові та цементні суміші, лакофарбову продукцію тощо. Але кількість виробників, з якими працюють регіональні дилери, є невеликою. Майже в кожній групі будівельних матеріалів є виробник-лідер, на чію продукцію татарські будівельники за багато років міцно „підсіли”.

У цій ситуації нова компанія опинилася перед непростим вибором. Або продавати товар, який вже став популярним у кінцевого споживача, але тоді максимум, на що можна розраховувати, – субдилерський договір із одним з давніх партнерів компанії-виробника і маржа не вище 17%. Або ризикнути і стати ексклюзивним дилером виробників, які доки не завоювали лояльність місцевих будівельників. Маржа в цьому випадку складатиме в середньому 30% при досить високому ризику не знайти розуміння у місцевих будівельників. „МСМ-Казань” вибрала другий шлях. „Ми подумали: а чому б нам не спробувати просувати в нашому регіоні нові марки будівельних матеріалів, які ще не представлені тут, але завоювали популярність в сусідніх областях і навіть в суміжних з Росією державах?” – розповідає Самір Марданов, в минулому інженер-будівельник, а нині начальник відділу розвитку „МСМ-Казань” і виконуючий обов’язки генерального директора компанії.

Так, в дилерському пакеті „МСМ-Казань” є торгівельна марка „Крепс”, що входить до п’ятірки самих великих виробників сухих будівельних сумішей Росії, але досі не представлена в Татарстані. Колись виробник вже намагався самостійно штурмувати місцевий ринок, але все закінчилося невдало. Тепер „МСМ-Казань” робить нову спробу вивести марку „Крепс” на місцевий ринок. Крім торгівельної марки „Крепс”, дилерський пакет „МСМ-Казань” містить ще вісім компаній, чотири з яких передали „МСМ-Казань” ексклюзивні права на поширення своєї продукції у м. Казань, на всій території Татарстану або навіть по всьому Поволжю.

Ринок зацементований. „Ми розраховували на дуже велику ємність нашого ринку, – розповідає Самір Марданов. – Я сам працював на будівництві і знаю, що при всьому різноманітті торгових організацій часто буває, що знайти якусь торговельну позицію навіть популярної марки буває досить складно. Наприклад, у ситуації, коли завод компанії-виробника закривається на профілактику”.

Повністю реалізувати свій потенціал і вийти на максимальну виробничу потужність оптовий торговець будматеріалами може в кращому разі через два роки роботи. У „МСМ-Казань” врахували цю умову при формуванні своїх планів на найближчі півроку: реалізовувати 20 тонн будівельних сумішей, 4 тонни лакофарбової продукції, що не менше 1 тис. рулонів теплоізоляційних матеріалів на місяць. Проте у липні, в розпал будівельного сезону, вдалося продати лише 2 тонни будівельних сумішей, менше 2 тонн лакофарбової продукції та всього 400 рулонів теплоізоляційних матеріалів.

Як виявилось, споживачі просто не готові сприймати продукцію маловідомих для них виробників. Наприклад, на ринку цементних сумішей регіону домінують дві торгівельні марки: Unis і Vetonit. Частка всіх інших виробників поки не перевищує 35%. При цьому для багатьох місцевих будівельників марка Unis є повноцінним синонімом поняття „плитковий клей”. Всю гіпсову продукцію в Татарстані під твердим контролем тримає фірма Knauf.

Ця ситуація – закономірний підсумок активної маркетингової політики самих виробників. Наприклад, той же Knauf навіть відкрив у Казанському архітектурно-будівельному університеті власний навчально-консультаційний центр.

„Ми говорили про цю ситуацію нашим постачальникам, намагалися аргументувати необхідність активізації зусиль з їхнього боку, – розповідає С. Марданов. – Проте вони відносяться до місцевого ринку, я б сказав, з дуже малою надією. Вони згодні вкладати у просування, але в розумних межах, тобто далеко не в таких масштабах, як колись Knauf і Unis”.

При цьому, запевняє Самір Марданов, за ринок все-таки варто боротися. За оцінками „МСМ-Казань”, місткість ринку будівельних сумішей Татарстану дорівнює близько 40 тис. тонн на місяць. При цьому найбільші оптові компанії, які торгують цими сумішами, займають не більше 10% ринку Татарстану у розрахунку на кожну з них.

Багаторічну прихильність будівельників до певних марок Самір Марданов пояснює ще й тим, що компаніям-постачальникам вдалося особисто зацікавити керівників відділів постачання будівельних компаній: „Ми теж намагалися це зробити. У деяких випадках нам це вдається. У цілому, коли мова заходить про особисті знижки і винагороди, політика відділу постачання кардинально змінюється. Проте все одно вивести обсяги продажів будівельних матеріалів на бажаний рівень нам поки не вдалося”.

Воїни в чистому полі. Основний прийом у боротьбі за підвищення рівня продажів – особистий контакт з потенційними клієнтами. Менеджери відділу продажів компанії умовно розділені на дві групи: одні працюють „в полі”, а інші обдзвонюють будівельні організації, надсилають комерційні пропозиції по факсу і електронною поштою.

„Польові” менеджери виїжджають безпосередньо на будівельні об’єкти, де особисто спілкуються із співробітниками відділів постачання, начальниками ділянок, інженерами та іншим персоналом. При них завжди є демонстраційні буклети, за допомогою яких можна порівняти пропоновані зразки з аналогами від конкурентів. Після проведення презентації будівельні компанії отримують можливість замовити невелику разову поставку. І якщо умови всіх влаштовують, подальша співпраця буде реалізовуватися у більшому обсязі.

Поки статистика продажів є не дуже радісною: об’їздивши десяток будівельних компаній, контракт на разову поставку менеджер укладає в середньому тільки з двома-трьома з них. При цьому середня сума укладених контрактів не перевищує 10 тис. руб., при бажаному мінімальному рівні 200 тис. руб. Разом з цим, далеко не завжди після першої разової поставки заключається контракт на великі суми. За півроку роботи „МСМ-Казань” зуміла домовитися тільки з трьома великими партнерами, суми контрактів за якими перевищують заповітні 200 тис. руб.

Ефективність менеджерів, які працюють в офісі, є трохи вищою, ніж „польових”: заключається приблизно чотири контракти на кожні 10 контактів. Але вартість контрактів, на жаль, також є дуже низькою.

Спілкуванням з потенційними клієнтами „МСМ-Казань” не обмежується. Компанія розміщує рекламу в ЗМІ. „Телевізійна реклама є занадто дорогою для нас, до того ж вона розрахована на підвищення виключно роздрібних продажів, що не є нашою метою, міркує С. Марданов. – Ми вирішили, що більш корисною буде реклама в спеціалізованих ЗМІ”. Зараз „МСМ-Казань” розміщує рекламні модулі та статті в чотирьох друкованих виданнях: „Стройка”, „3 рук в руки” і в двох регіональних газетах по будівництву. Раніше видань, з якими співпрацювала „МСМ-Казань”, було більше, проте саме ці видання були визнані найбільш ефективними.

Крім того, компанія встановила поблизу від своїх складів банер площею 18 м² із спільною рекламою „МСМ-Казань” і виробника будівельних сумішей „Крепс”. Щомісячний маркетинговий бюджет компанії дорівнює 65 тис. руб. Приблизно таку ж рекламну стратегію використовують і конкуренти: друкують оголошення і статті в спеціалізованих ЗМІ, зовнішню рекламу розміщують тільки в безпосередній близькості від власних складів.

Виробники, виробами яких торгує „МСМ-Казань”, теж висловили готовність допомогти в боротьбі з конкурентами. „Ми домовилися, що виробники розділять з нами наші маркетингові бюджети”, – говорить С. Марданов. Домовлялися за складною схемою: у початкове просування нових марок та їх рекламну кампанію „МСМ-Казань” інвестує самостійно. Через певний період часу, що указано в договорі (від чотирьох до шести місяців), „МСМ-Казань” надає виробнику звіт про витрати на рекламу – і виробник повертає 50-70% витрат.

Деякі виробники, наприклад той же „Крепс”, заздалегідь затверджують маркетинговий бюджет компанії, планують спільні рекламні акції. Інші довіряють маркетингову кампанію „МСМ-Казань”, обумовлюючи лише суму, більше якої витратити на просування товару не рекомендується.

Завдання до кейсу. Необхідно ретельно проаналізувати викладену ситуацію та дати обґрунтовані відповіді на такі запитання:

1. Які основні проблеми існують в діяльності кампанії „МСМ-Казань”?
2. Які основні причини проблем, з якими зіткнулася кампанія „МСМ-Казань”?
3. Хто чинить опір змінам, які прагне здійснити кампанія „МСМ-Казань” на ринку будматеріалів Татарстану?
4. Які заходи здійснює кампанія „МСМ-Казань” з метою зменшення опору та виходу із наявного кризового стану?
5. Чи достатньо здійснюваних компанією „МСМ-Казань” заходів, щоб стабілізувати її діяльність?
6. Яким чином можна змінити пристрасті регіональних будівельників до певних марок матеріалів?

За результатами колективного обговорення ситуації кожен студент має самостійно протягом 25 хв. скласти докладний план проведення змін у кампанії „МСМ-Казань”, метою якого є завоювання ринку будівельних матеріалів Татарстану. Після цього здійснюється презентація розроблених планів з чіткою аргументацією кожного етапу здійснення змін. Найкращі ідеї мають бути покладені у комплексну обґрунтовану пропозицію „МСМ-Казань” щодо конкретних заходів під час організаційних змін.

Заняття 6. ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО САМОСТІЙНО НАВЧАЄТЬСЯ

Питання для обговорення:

1. Атрибути організації, що самостійно навчається.
2. Принципи побудови організації, що самостійно навчається.
3. Особливості організаційної культури організації, що самостійно навчається.

Завдання для розминки:

Зв’яжіть нижченаведені поняття у взаємозалежні пари та обґрунтуйте отриманий взаємозв’язок:

інтелектуальна організація;
індустріальна організація;
команда;
група;
стандартизація робочої сили;
екстравертне управління;
знання;

розгалужена система прийняття рішень;
упор на стабільність;
упор на вертикальне лідерство;
система внутрішнього навчання;
організація, що самостійно навчається;
цінність;
загальна ефективність діяльності.

Кейс 1 „Кадри вирішують все...”

Умови кейсу. У перші роки перебудови керівництво відомого у всьому світі російського машинобудівного підприємства АТ „Невський машинобудівний завод” інвестувало значні грошові кошти у перепідготовку за кордоном більшої чисельності своїх менеджерів. Проте через двадцять років на підприємстві залишилося працювати менше 3% тих менеджерів, що пройшли навчання за кордоном. Показовою при цьому є позиція одного з керівників підприємства, що у свій час приймав рішення про великі інвестиції в розвиток менеджменту. Він так оцінює ефективність цих вкладень: „Ті, хто покинув наше підприємство і трудиться у наших вітчизняних конкурентів, – все одно працюють на розвиток вітчизняного енергомашинобудування і це є дуже добрим для розвитку галузі та економіки країни в цілому. Ну, а ті щасливці, яких небагато, кому пощастило працювати в західних компаніях (частина менеджерів працює на спільних підприємствах), працюють, зрештою, на благо світової економіки, що теж не так вже погано”.

Завдання до кейсу.

1. Чи можна запідозрити керівника АТ „Невський машинобудівний завод” в деякому лукавстві і бажанні хоч якось виправдати результати прийнятого колись рішення?
2. Дайте власну оцінку ефективності навчання менеджерів АТ „Невський машинобудівний завод”.
3. Які позитивні наслідки отримало суспільство та підприємство від колишнього навчання менеджерів за кордоном?
4. Які заходи можна було б запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?
5. Чи є в умовах АТ „Невський машинобудівний завод” передумови для створення організації, що самостійно навчається?
6. Які заходи мало вчасно здійснити керівництво, щоб ті менеджери, які пройшли навчання, не залишили підприємство?
7. Які зміни необхідно сьогодні впровадити в діяльність АТ „Невський машинобудівний завод”, щоб підвищити результативність його діяльності?

Тест „Ваш стиль навчання”

Умови тесту. Дайте відповіді на 80 питань тесту і визначте свій стиль навчання. Відмічайте ті твердження, з якими Ви згодні.

1. Я маю чіткі переконання щодо того, що є правильним, а що неправильним, що добре, а що погано.
2. Я часто дію та приймаю рішення без урахування всіх можливих наслідків.
3. Я маю схильність розв'язувати завдання, просуючись крок за кроком.
4. Я вважаю, що формальні процедури обмежують людей.
5. Я маю репутацію людини, яка говорить те, що думає, просто і прямо.
6. Я часто знаходжу, що дії, засновані на почуттях, є такими ж розумними, як і дії, засновані на ретельному обмірковуванні та аналізі.
7. Мені подобається такий вид роботи, при якому я маю час для ретельної підготовки та виконання.
8. Я часто запитую людей про їх основні переконання.
9. Найбільш істотними є питання, чи це працює на практиці.
10. Я активно прагну до придбання нового досвіду.
11. Коли я чую про нові ідеї чи підходи, я негайно починаю працювати над тим, щоб їм навчитися та швидко застосовувати на практиці.
12. Я прихильник самодисципліни, такої, як дотримання дієти, виконання регулярних фізичних вправ, підтримка певного режиму дня.

13. Я пишаюся тим, що здійснию будь-яку роботу ретельно.
14. Найкраще мені працюється з людьми, які мислять логічно і аналітично, та складніше з тими, поведінка яких є спонтанною і „нераціональною”.
15. Я дбаю про коректність інтерпретації доступних мені даних і уникаю поспішних висновків.
16. Мені подобається приймати рішення обережно, після зважування альтернативних варіантів.
17. Нові, незвичайні ідеї мене приваблюють більшою мірою, ніж ті, що вже було перевірено на практиці.
18. Мені не подобається непорядкованість чого-небудь, я вважаю за краще систематизувати за деякими моделями.
19. Я дотримуюся встановлених процедур до тих пір, доки вважаю їх ефективними для виконання моєї роботи.
20. Мені подобається співвідносити свої дії з деякими загальними принципами.
21. У дискусіях мені подобається добиратися до суті.
22. Я схильний спілкуватися, дотримуючись дистанції, і підтримувати тільки формальні відносини у робочому колективі.
23. Мені вдається успішно справлятися з новими і різноманітними завданнями.
24. Мені подобаються люди, які ведуть себе спонтанно і поважають жарти.
25. Я приділяю пильну увагу деталям, перш ніж дійти до певного висновку.
26. Мені важко генерувати ідеї під впливом певного моменту або ситуації.
27. Я вірю в можливість негайного досягнення суті питання.
28. Я обережний і не роблю надто поспішних висновків.
29. Я вважаю за краще мати якомога більше джерел інформації: чим більше даних, тим кращою є можливість, що надається для обдумування – є з чого вибрати.
30. Легковажні люди, які до всього ставляться недостатньо серйозно, зазвичай дратують мене.
31. Я вислуховую точку зору інших людей, перш ніж самому щось вжити та вирішити.
32. Я схильний відкрито виражати свої почуття.
33. У дискусіях мені подобається спостерігати за поведінкою інших учасників.
34. Я віддаю перевагу спонтанній та гнучкій реакції на події замість завчасного планування.
35. Я схильний захоплюватися технічними прийомами, такими як системний аналіз, блок-схеми та алгоритми, розгалужені програми ситуаційного планування тощо.
36. Мене турбує, якщо я повинен напружено працювати, щоб укластися в стислі терміни.
37. Я схильний оцінювати ідеї щодо ймовірності їх практичного втілення.
38. Спокійні, вдумливі люди змушують мене відчувати себе ніяково.
39. Мене дратують люди, які діють занадто поспішно, необдуманно.
40. Важливіше користуватися цим моментом, ніж думати про минуле і майбутнє.
41. Я думаю, що рішення, засновані на вдумливому аналізі всієї інформації, є більш розумними, ніж засновані на інтуїції.
42. Я схильний бути вимогливим до себе та інших і домагатися вдосконалення у всьому, особливо в роботі.
43. Під час обговорення я звичайно пропоную безліч несподіваних, стихійних ідей.
44. На нарадах я завжди висуваю виключно практичні, реалістичні ідеї.
45. Досить часто правила існують лише для того, щоб їх порушували.
46. Часто я приймаю рішення, що слід віддалитися від ситуації і ретельно розглянути всі можливі перспективи.

47. Я вмію бачити неадаптивності і слабкості в аргументах, що наводяться іншими людьми.
48. У цілому я більше говорю, ніж слухаю.
49. Часто я бачу кращі, більш практичні способи виконання певної справи.
50. Я думаю, що довгі письмові доповіді слід скоротити, залишивши саму суть.
51. Я вважаю, що раціональне, логічне мислення сьогодні повинно зайняти провідне положення.
52. Я більш схильний до обговорення з людьми конкретних питань, ніж до участі у світських розмовах.
53. Мені подобаються люди, які охочіше підходять до проблем з реалістичної, а не з теоретичної точок зору.
54. У ході обговорення мене дратують відхилення від теми і питання, що ніяким чином не відносяться до справи.
55. Якщо мені потрібно написати доповідь, я схильний пропрацювати безліч варіантів перед тим, як зупинитися на заключній версії.
56. Я завжди намагаюся ретельно перевіряти ідеї, щоб переконатися, що вони дійсно працюють на практиці.
57. Я прагну знайти відповідь за допомогою логічного підходу.
58. Мені подобається багато говорити.
59. При обговоренні я часто знаходжу, що я є реалістом, що придержується суті справи і уникає довгих обговорень.
60. Мені подобається ретельно обдумувати альтернативні варіанти, перш ніж скласти власну думку.
61. Під час дискусії я часто знаходжу, що я неупереджений і об'єктивний.
62. Під час дискусії я займаю стриману позицію, а не позицію лідера, і не схильний багато говорити.
63. Мені подобається, що я можу співвідносити поточні дії з більш довгостроковою і більш глобальною перспективою.
64. Коли щось йде не так, я прагну швидше закінчити з цим та максимально врахувати всі помилки при подальших діях.
65. Я схильний відкидати навіжені, несподівані, непрактичні ідеї.
66. Краще все ретельно обміркувати, перш ніж діяти.
67. У цілому я охочіше слухаю, ніж говорю.
68. Я схильний бути жорстким з тими людьми, які не приймають логічний підхід.
69. У більшості випадків я вірю, що мета виправдовує засоби.
70. Я не надаю значення тому, чи зачеплені почуття людей, поки робота не є закінченою.
71. Я знаходжу обставиною, що перешкоджає – наявність конкретних цілей і планів.
72. Зазвичай я буваю одним з тих людей, хто перетворює життя на гучну вечірку.
73. Я роблю все, що є доцільним, щоб робота була якісно виконаною у встановлений термін.
74. Мені швидко набридає методична, тривала робота.
75. Я суворий при аналізі основних припущень, принципів і теорій, які зв'язують факти і події.
76. Мені завжди цікаво знати, що думають люди.
77. Я волію, щоб наради проводилися методично, ґрунтуючись на затвердженому порядку денному.
78. Я уникаю суб'єктивних чи неоднозначних тем.
79. Я отримую задоволення від драми і хвилювань певної кризової ситуації.

80. Люди часто вважають, що я не чутливий до їх переживань.

Інтерпретація результатів. Підрахуйте – за кожним з чотирьох стовпчиків кількість питань, на які Ви надали позитивні відповіді. Той стовпчик, до якого потрапила більшість позитивних відповідей і буде характеризувати той стиль навчання, який Ви використовуєте.

<i>Номера питань, на які було надано позитивні відповіді</i>							
2	4	7	13	1	3	5	9
6	10	15	16	8	12	11	19
17	23	25	28	14	18	21	27
24	32	29	31	20	22	35	37
34	38	33	36	26	30	44	49
40	43	39	41	42	47	50	53
45	48	46	52	51	57	54	56
58	64	55	60	61	63	59	65
71	72	62	66	68	75	69	70
74	79	67	76	77	78	73	80
<i>Стиль навчання</i>							
Активіст		Діяч		Теоретик		Прагматик	

Опис стилів навчання.

Активіст – імпульсивний, націлений на пошук відчуттів екстраверт, що прагне пізнавати нове у процесі роботи, методом проб та помилок. Самостійний, активний, товариський, нетерплячий, відкритий та повний ентузіазму. Швидко включається до будь-якої діяльності. Прагне до експериментів. Йому простіше діяти, ніж прораховувати можливі наслідки. Монотонна робота швидко набридає. Часто виходить у лідери. Його девіз: „я хочу це зробити”.

Мислитель – обережний методологічний інтроверт, що спочатку певний час розмишляє і лише потім приступає до дії. Приділяє багато уваги збору та аналізу інформації. Перед тим, як почати діяти прораховує всі нюанси та підтексти. Часто не розуміє що потрібно робити і тому просить поради у інших. Його девіз: „сім раз відмір, один раз відріж”.

Теоретик – об’єктивний раціональний інтелігент, що розв’язує проблеми шаг за шагом, цінує раціональність та логіку, прагне до системного мислення та досконалості. Спрямований на набуття цілісної картини явища, не довіряє інтуїції. Його девіз: „я хочу зрозуміти це”.

Прагматик – практичний реаліст, що прагне знайти практичні рішення, швидко перейти до дій. Бажає досягти успіху, діє швидко та впевнено. Отриманні знання та навички відразу втілює у життя. Для нього важливо знайти найбільш ефективний шлях розв’язання проблеми. Нові проблем розглядає як можливість просування вперед. Його девіз: „добре то, що діє”.

Кейс 2 „Якість роботи”

Умови кейсу. В останні місяці якість роботи одного з Ваших колег помітно погіршилася. Він (вона), безсумнівно, дуже здібний, захоплений і, як правило, досить ефективний працівник. Однак на нього надійшли скарги від декількох клієнтів. Крім того, деякі колеги посилалися на його (її) висловлювання чи вчинки, що стосуються Вас.

Ви вже намагалися обговорити це питання, але Ваш співробітник прагнув відмахнутися від проблеми, наполягаючи на тому, що все в порядку. Стан погіршується, і тепер Ви маєте намір організувати зустріч з ним (нею) для обговорення якості його (її) роботи.

Завдання до кейсу. Відзначте основні теми, які Ви будете використовувати при плануванні цієї зустрічі. Керівництвом до дій Вам можуть послужити такі рубрики:

1. Як Ви підійдете до підготовки проведення бесіди?
2. „Уроки”, засвоєні Вами і Вашими підлеглими з цієї ситуації.
3. Як Ви будете проводити оцінку намірів і результатів.
4. Можливі бар’єри на шляху навчання і поліпшення результатів діяльності.
5. Що Ви очікуєте отримати як позитивні результати зустрічі?
6. Який рівень мотивації до якісної роботи у Вашого співробітника?
7. Які заходи слід ретельно вжити, щоб уникнути повторення таких ситуацій?

Кейс 3 „Навчання”

Умови кейсу. Велика, динамічна російська компанія, що швидко розвивається та прагне до всього нового, завжди цінувала навчання. У компанії все прагнуть робити самостійно: шукають таланти всередині; самостійно виховувати кандидатів зі своїх співробітників на всі, навіть найскладніші кадрові позиції; самостійно здійснюють всі процедури професійного навчання. Правда семінари більше були схожими на шоу, які відмінно мотивували персонал, але навряд чи давали конкретні професійні навички.

Замовивши одного разу програму навчання у зовнішньої тренінгової компанії, керівники побачили цікавий ефект і вирішили надалі повторити його самостійно. У них вийшло як завжди яскраво, цікаво і мотивуюче, проте професійних навичок слухачам таке навчання все одно не дозволило набутися.

Керівниками компанії є люди не тільки прогресивні і сміливі, а і розумні. Тому вони прийняли рішення чіткого формулювання завдань внутрішнього навчання, а розробку і навчання внутрішніх тренерів доручили професіоналам. Тепер у них є свій чудовий „Учбовий центр”, відомий їх клієнтам і партнерам, а розробку нових модулів навчання і проведення ексклюзивних тренінгів вони замовляють професіоналам.

Завдання до кейсу. Обґрунтуйте відповідь – чи можна віднести компанію, описану у кейсі до організації, що самостійно навчається? Дайте оцінку тим змінам, які здійснила компанія у сфері організації процесу професійного розвитку. Які зміни ще можна здійснити, щоб компанія скоріше досягла успіху?

Заняття 7. РОЛЬ ЗМІН У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для обговорення:

1. Основні принципи управління процесом змін.
2. Структура системи управління змінами.
3. Інтеграційні процеси та зміни в організації.
4. Стратегія інтенсивного зростання.
5. Планування і реалізація стратегії управління змінами.

Завдання для розминки:

Для кожної з наведених проблемних ситуацій запропонуйте три можливі напрями змін, впровадження яких дозволить стабілізувати ситуацію та з мінімальними втратами вийти із кризи:

- 1) відсутність у персоналу підприємства прагнення до професійного та особистісного розвитку;
- 2) низький рівень попиту на продукцію підприємства;
- 3) низька якість продукції та послуг, що надаються підприємством;
- 4) високо витратна технологія виробництва та морально застаріле обладнання;
- 5) низький рівень оплати праці та відсутність додаткових стимулюючих виплат соціального характеру.

Кейс 1 „Завод Chemspec”

Умови кейсу. Завод Chemspec – частина великої корпорації „Speciality Chemicals”, що виробляє і реалізує широкий асортимент хімічної продукції по всьому світу, та має

відповідні заводи в багатьох країнах. Завод Chemspec, що знаходиться у Великобританії, виробляє хімікати для обробки води і 75% своєї продукції продає за кордоном. Chemspec має досить слабкі зв'язки з 7 іншими зарубіжними хімічними заводами, що належать корпорації „Speciality Chemicals”.

Персонал Chemspec становить близько 400 осіб, тоді як в корпорації працює близько 3500 осіб. Серед персоналу Chemspec певну частину займають висококваліфіковані фахівці і спостерігається досить велика питома вага працівників фізичної праці, що є членами профспілки. В останні роки було здійснено лише незначний найом персоналу, проте не проводилося жодних заходів із професійного розвитку персоналу або з його оновлення.

Нещодавно керівництво корпорації „Speciality Chemicals” прийняло рішення посилити координацію дій своїх закордонних філій (провести глобальну інтеграцію) і організувати обмін технічним і управлінським досвідом. Досі філії залишалися ізольованими одна від одної. Було поставлено цілі розвитку внутрішньо корпоративних зв'язків та підвищення рівня залученості персоналу для заохочення творчості і більш цілісного підходу до організаційного розвитку. При цьому в організації добре розуміють, що вкрай необхідно впровадити обґрунтовану програму глобальних змін.

Завдання до кейсу. Необхідно пояснити зміст змін, які починають впроваджуватися в діяльність корпорації. До яких результатів вони можуть привести? Чиї інтереси будуть зачепленими? Хто виграє від запланованих змін? Які перші кроки впровадження змін має здійснити керівництво корпорації? Які заходи має здійснити керівництво Chemspec, щоб отримати найбільшу користь від змін та запобігти можливого опору.

Кейс 2 „Асоціація будинків піклування”

Умови кейсу. Кріс Роузвеллі – директор Асоціації будинків піклування – добродійної організації, що надає інвалідам міське житло в оренду на пільгових умовах. Асоціація була заснована 5 років тому і нині володіє 100 будинками. Приблизно 60% її доходів складають субсидії центрального уряду, 25% – добровільні пожертвування і тільки 15% доходів формуються за рахунок тієї орендної плати, що сплачують інваліди. Кріс Роузвеллі підпорядковується Правлінню, в основному представленому професіоналами, що працюють в сферах оренди житла та догляду за інвалідами. Асоціація має невеликий штат постійних службовців, які працюють в режимі повного робочого тижня. Крім того, існує численна група добровільних працівників, зайнятих доглядом за інвалідами та залученням пожертвувань.

В останні роки субсидії центрального уряду суттєво скоротилися. Добровільні пожертвування також зменшилися, що є безпосереднім результатом кризових явищ у національній та світовій економіці. За результатами аналізу Кріс Роузвеллі представив Правлінню доповідь, в якій запропонував два варіанти вирішення проблеми зниження надходжень:

1. Скорочення житлового фонду (кількості будинків) і таким чином зниження витрат на його утримання.
2. Усунення фінансового дефіциту за допомогою підвищення орендної плати та виділення додаткових коштів на проведення більш агресивної кампанії по залученню пожертвувань.

Обидві пропозиції викликали суперечливу реакцію членів Правління і різних груп персоналу асоціації. З метою вироблення узгодженого рішення, Кріса Роузвеллі попросили більш докладно описати, в чому конкретно полягатимуть пропоновані ним зміни.

Завдання до кейсу. Кріс Роузвеллі звернувся до Вас, як до знаного фахівця щодо організаційних змін, із проханням висловити кваліфіковане судження про те, яким чином можна здійснити пропоновані зміни. Ви погодилися підготувати пояснювальну записку із чітким визначенням наявних проблем і розробкою обґрунтованих варіантів

заходів, які Ви вважаєте найбільш доцільними у наявних умовах. Пояснювальна записка має складатися з двох частин. У першій частині необхідно ретельно проаналізувати ситуацію (якою вона Вам представляється) і виявити основні фактори, які, на Вашу думку, здійснюють найбільш істотний негативний вплив на її розвиток. У другій частині пояснювальної записки Ви маєте обґрунтовано запропонувати заходи, реалізація яких дозволить стабілізувати діяльність даної асоціації будинків піклування.

На обґрунтування заходів кожному студенту відводиться 20-25 хвилин, після чого здійснюється презентація пояснювальних записок перед Кріс Роузвеллі, роль якого виконує викладач. Найкращі варіанти реалізації змін мають бути покладені у кінцеву форму пояснювальної записки, яку Кріс Роузвеллі має представити членам Правління.

Заняття 8. ЛІДЕР ЗМІН ТА ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Питання для обговорення:

1. Принципи створення ефективної команди змін.
2. Роль керівника у забезпеченні ефективності змін.
3. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін.
4. Фактори, що впливають на ефективність діяльності команди змін.

Завдання для розминки:

Назвіть дві або три ситуації, коли прагнення до досягнення командних цілей і прагнення до активізації творчості певної команди можуть бути: взаємовиключними; джерелом потенційного конфлікту для менеджера.

Ділова гра „Найвища вежа”

Мета гри. У процесі виконання даної гри студенти: зрозуміють різницю між робочою групою і командою; зіткнуться з плануванням частини функцій команди; дізнаються, що продуктивніше поєднати розгляд суті завдання і процес її рішення; обговорять „за” і „проти” відкритої системи в ефективному управлінні змінами; отримують уявлення про можливі конфлікти і нездатності виконати завдання, якщо на всіх стадіях було проведено необхідні консультації зацікавлених осіб; побачать, як недолік інформації або недостатнє залучення учасників у розв’язання завдання можуть послужити демотивуючим фактором.

Хід гри. Група повинна розділитися на команди по 4-6 осіб у кожній. Команда, із запропонованого їй матеріалу має побудувати вежу. Зі складу команди має бути вибраним один спостерігач – „наглядач”, а також той, хто буде здійснювати планування – „розробник”, і здійснення задуманого проекту – „будівельники” (2-4 особи). Кожній команді буде дано однаковий набір матеріалів (наприклад, дитячих кубиків), для практичного здійснення розроблених планів щодо будівництва.

Інструкція для „розробників” і „будівельників”. Стадія планування займає 10 хвилин і включає в себе: розробку, обґрунтування конструкції і підготовку „розробником” чітких інструкцій для „будівельників”.

У „будівельників” зведення вежі має зайняти не більше 7 хвилин. Кожен з „будівельників” команди по черзі має брати один елемент будівельного матеріалу та із зав’язаними очами будувати вежу. „Розробники” не можуть допомагати фізично „будівельникам” під час роботи – тільки давати усні інструкції.

Перемагає та команда, яка спорудить найвищу і стійку вежу.

Інструкція для спостерігача. Спостерігач може спілкуватися з іншими спостерігачами, але під час стадії планування та реалізації він не має спілкуватися з іншими членами своєї команди. При спостереженні необхідно звернути увагу на такі моменти:

як „будівельники” використовували час при плануванні;

чим займалися „розробники” перші 25 хвилин, відведені на „планування” – чи були вони зайнятими виключно своїм завданням чи також враховували потреби „будівельників”;

чи були залучені „будівельники” до якої-небудь із стадій планування;

як охарактеризувати мову, якою користувалися учасники під час стадії планування, що вона каже про їх спосіб мислення;

наскільки було залучено кожного члена команди на етапі планування;

наскільки добре учасники справлялися зі своїми ролями – ті, хто керував, хто думав, хто робив і т.д.;

чи спостерігали Ви різні рівні мотивації у „будівельників” і „розробників”? На яких рівнях? Що дозволило Вам зробити такі висновки?;

чи були якісь очевидні моменти змагання або конфлікту між учасниками команди?

Результати гри. Перемогу отримає та команда, яка „побудує” найвищу вежу і при цьому дії якої будуть найбільш зібраними, дружніми та злагодженими.

Вправа „Розподіл ролей в команді”

Умови вправи. Необхідно ознайомитися з такими висловлюваннями:

- команди мають складатися з людей, що володіють надійною репутацією в своїй організації. Команда – не притулок для невдах, навіть інтелігентних;
- у команді потрібна „людина-кремінь”, яка здатна висунути заперечення, з якими команді, можливо, доведеться зіткнутися пізніше при продажу її ідей;
- у команді має бути хтось, хто вміє контролювати ідеї і робити їх доступними для всіх;
- у команді необхідний хтось, хто здатний зробити так, щоб реалізувати намічену мету;
- у команді потрібен хтось, хто робив би це раніше.

Завдання до вправи. Необхідно письмово дати відповідь на такі питання:

1. Чи згодні Ви з кожним з перелічених поглядів? Ретельно обґрунтуйте Вашу згоду або незгоду.
2. Чи всі необхідні вимоги до членів ефективної команди перелічені?
3. Хотіли б Ви бути в одній команді з людиною, що виражає такі погляди і чому?

Кейс „Плинність на шоколадній фабриці”

Умови кейсу. Власники невеликої кофейні Роман Скоков і Юлія Шмакова організували цех з виробництва десертів. Вони розраховували на попит з боку столичних магазинів, кафе і ресторанів, але помилилися. Тоді партнери вирішили розвивати власний роздріб і зіткнулися з кадровими проблемами.

Вісім років тому Роман Скоков і Юлія Шмакова працювали в московській компанії, що займалася поставками дорожньої техніки. Колег об’єднало бажання організувати власну справу. З початковими інвестиціями допомогли друзі та знайомі, а напрям бізнесу підказало приміщення, яке вдалося орендувати: 30-метровий офіс на Покровці вирішено було переобладнати під невелике кафе, якому дали назву „Шоколадне ательє”.

Досвіду створення власного бізнесу у партнерів не було: Роман раніше займався розмитненням вантажів, Юлія – бухгалтерією. Новоявлені бізнесмени прагнули облаштувати своє кафе як місце, де було б приємно проводити час їм самим. Роман у себе на квартирі майстрував оригінальні круглі столи, Юлія на блошиних ринках купувала смішних ганчіркових ляльок і хитромудрі світильники. Вийшло затишне і абсолютно домашнє кафе: багато відвідувачів до цих пір упевнені, що „Шоколадне ательє” – сімейна справа якихось французів, що казна-як опинилися в м. Москві.

Кілька років у кофейні торгували привізними десертами: еклери і штруделі від декількох московських постачальників Роман і Юлія власноруч щоранку доставляли на

Покровку. Але через три роки стало ясно, що закладу потрібно власне обличчя. У партнерстві з досвідченим французьким кондитером було вирішено відкрити невеликий виробничий цех, що дозволяє виробляти до 100 кг готової продукції на добу: хліб за оригінальними рецептами, шоколад і мармелад ручної роботи, тістечка і торти. Приблизно 60% продукції склали тістечка і торти, 10% – хліб, 30% – шоколад і мармелад.

Мистецтво продажів. Спочатку Роман і Юлія розраховували, що виробничий цех забезпечуватиме продукцією не тільки власне кафе, а й постачати торти, тістечка, хліб і шоколад handmade в гастрономічні бутики і ресторани. „Ми були впевнені, що така смачна продукція буде користуватися попитом”, – згадує Юлія. Однак з’ясувалося, що продавати таку продукцію дуже непросто. „Недорогим ресторанам наші тістечка і цукерки не по кишені, – каже Юлія. – А в дорогих, як правило, є свої кондитери, і послуг сторонніх постачальників вони не потребують”. Продукція дійсно є дорогою: шоколад і мармелад від „Шоколадного ательє” в роздріб коштують приблизно 4,5 тис. руб. за 1 кг (1 цукерка – 50 руб.), тістечка і торти – 2-2,5 тис. руб. за 1 кг, хліб – в середньому 100 руб. за один виріб.

В якості можливих клієнтів залишаються магазини, але там дорогі тістечка і хліб не завжди розкуповуються до закінчення терміну придатності. Крім того, організувати доставку в кілька місць, з урахуванням московських пробок і відстаней, дуже складне завдання для „Шоколадного ательє”, яке не може собі дозволити тримати більше одного водія. Сьогодні продукція компанії, крім власного кафе на Покровці, продається в магазинах „Глобус гурме”, Spar і декількох невеликих ресторанах і кондитерських – в підсумку в десяти точках.

„Ходити і пропонувати свою продукцію, стукати в закриті двері дуже принизливо, – вважає Юлія. – Нові точки реалізації ми зараз не шукаємо, працюємо тільки з тими, хто нас вже знає”.

Щоб не залежати від сторонніх партнерів, власники компанії вирішили розвивати власний роздріб, тобто збільшувати число кав’ярень під власним брендом. Але і це виявилось непростим завданням. Для компанії, де власники змушені час від часу самостійно вставати за прилавок, поява навіть однієї додаткової точки – величезне випробування. „З моменту заснування компанії ми звикли робити все самі, – розповідає Юлія. – Найти людей, яким можна довіряти та передоручити деякі функції, дуже складно”.

Управління з-за прилавка. Постійні відвідувачі „Шоколадного ательє” знають, що клієнтів тут часто обслуговують самі власники: приємно снідати в кафе, коли каву варить привітний господар. Але Юлія і Роман встають за прилавок не заради створення затишної атмосфери: доводиться підміняти раптово захворілих або навіть звільнених працівників. „Наприклад, в „Кофе пауз” на площі 100-150 м² працюють 25-30 осіб. Якщо один з них захворів, це не є катастрофою, – міркує Юлія. – А у нас на площі 30 м² працюють тільки дві людини: вони стоять біля прилавка, готують каву, обслуговують відвідувачів. І якщо захворів один з продавців, то йому немає заміни. Щоб робота не зупинилася, за прилавок встаємо ми з Ромою, причому інші обов’язки з нас ніхто не знімає”.

Коли відкривали кафе розраховували, що обслуговувати відвідувачів будуть чотири людини: працювати вони мали у парах по двох, позмінно: два 11-годинних робочих дня чергуються з двома вихідними. Але за шість років існування „Шоколадного ательє” на Покровці періоди, коли в штаті числилися всі чотири продавця, були рідкісними і нетривалими. „До нас приходять працювати в основному студенти – розповідає Юлія. – Відпрацювавши кілька місяців, вони кидають кофейню, щоб здавати сесію або виїхати на канікули додому. Для ресторанного бізнесу ця ситуація є типовою, але мало де раптове звільнення одного офіціанта переноситься так болісно, як у нашому камерному форматі”.

Заробітна плата продавців у маленькій кофейні є середньою по ринку: з урахуванням чайових виходить не менше 20 тис. руб. на місяць. При прийомі на роботу майбутнім співробітникам розповідають, що вони зможуть не тільки працювати в торговому залі невеликого кафе, а й бувати, наприклад, на вечірках глянцевого журналу, в організації яких бере участь „Шоколадне ательє”, на фестивалях, де продається продукція кофейні. Хоча спочатку це багатьох приваблює, утримати людей надовго все одно не виходить.

„Продавець, тим більше при невеликому штаті кофейні, – це обличчя всього бізнесу, – міркує Юлія. – Іноді такі персонажі приходять на роботу влаштовуватися, що руки опускаються, – легше самому каву варити біля прилавку, ніж довірити своє дітище невідомо кому”. Як правило, персонал для кафе власники „Шоколадного ательє” шукають через „робітні” сайти в Інтернеті, розміщують оголошення в газетах і у себе в кафе. Проте пошук кожного претендента триває досить довго і складно.

Очевидно, щоб думати про розвиток бізнесу, власникам необхідно зняти з себе розв’язання щоденних проблем. Вилікувати цей „головний біль” міг би грамотний менеджер, який вирішував би питання обліку, логістики, роботи з персоналом. Брати зі сторони такого фахівця Роман і Юлія не хочуть – як довірити чужій людині те, що з таким трудом було збудовано за шість років. „Тут повинен бути однодумець, людина, яка дуже добре розуміє сутність цього бізнесу і те, яким ми хочемо його бачити”, – пояснює Юлія.

Зараз у компанії така людина є – дівчина, яка працює в „Шоколадному ательє” більше трьох років, здається власникам досить перспективним менеджером. Планується, що до виконання нових обов’язків вона приступить вже у вересні, коли буде відкрито друге „Шоколадне ательє” на Тишинської площі. Втім, головну проблему – де взяти необхідну кількість лінійного персоналу, який би працював досить стабільно, – поява менеджера все одно не вирішить.

Завдання до кейсу. Як на Вашу думку невеликому цеху збільшити обсяги реалізації продукції? Чи можливо забезпечити подібний роздрібний формат стабільним штатом співробітників? Які зміни мають ще здійснити Юлія і Роман, щоб їх власний бізнес став ще більш розвиненим та результативним.

Вправа „Web-серфінг”

Умови вправи. Виберіть досить відому в Україні або світі організацію і за допомогою матеріалів, розміщених на її сайті, статей, коментарів і відгуків про неї у пресі, дайте обґрунтовану відповідь на такі питання:

1. Коротко дайте портрет даної організації (вік, форма власності, напрями діяльності тощо).

2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, знаходиться дана організація, і які кризи зростання нею вже пройдені?

3. Яка стратегія розвитку даної організації?

4. Про які типи організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким чином проявляються формальні і неформальні боки організаційної культури?

5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і яким є їх результат?

Відповідь на кожне з п’яти питань має супроводжуватися посиланнями на конкретні факти, які носять задокументований характер.

КОНТРОЛЬНА ЧАСТИНА

Теоретичне завдання

Варіант 1.

1. Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
2. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Варіант 2.

1. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
2. Сутність реструктуризації. Триступінчата модель Льюїна.

Варіант 3.

1. Класифікація змін, сутність кожного виду змін.
2. Триступеневий підхід управління змінами в інформаційних технологіях. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

Варіант 4.

1. Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей.
2. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона.

Варіант 5.

1. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
2. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.

Варіант 6.

1. Управління своїми та чужими змінами. Розробка індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
2. Моделі змін: модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге).

Варіант 7.

1. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
2. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери – спільне та відмінне (за Уорнером Беннісом).

Варіант 8.

1. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
2. Управління опором змінам. Оцінювання рівня опору змінам.

Варіант 9.

1. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом.
2. Характеристика «єднальних» керівників. Емоційна компетенція управлінця.

Варіант 10.

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Практичне завдання

Навести докладний приклад (обсягом у дві сторінки комп'ютерного тексту) успішного або невдалого управління змінами, які відбулися у реальному житті в діяльності всесвітньо відомих фірм та корпорацій. Дати власну оцінку якості, досконалості, результативності та ефективності застосованого у прикладі підходу до управління змінами. Розробити рекомендації щодо покращення стану управління підприємством, яке є базою прикладу.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ

З будь-яких джерел (Internet, статті у журналах, монографії та ін.) необхідно знайти фактичний опис певної ситуації щодо функціонування всесвітньо відомої компанії або корпорації світу. Змістом цієї ситуації має бути наявність будь-яких командних або організаційних змін. Приклади ситуацій:

1. Наприкінці кожного року, відразу після зібрання акціонерів, керівництво компанії Херох проводить збори всіх своїх співробітників. У 1980 р. такі збори було організовано у великому шатрі, натягнутому на автомобільній стоянці заводу. Один з керівників зробив доповідь про результати роботи компанії за рік, охарактеризував основні проблемні моменти, які на той час були пов'язані з виробництвом 3300-ї моделі продукції. Після закінчення доповіді руку підняв працівник, який був учасником заводських випробувань цієї моделі продукції, та поставив питання: «Чому керівництво компанії не дізналося думки простих працівників про цю модель? Якщо б це було вчасно зроблено, то ми б відповіли, що вона є повним мотлохом і не має права на існування». Такі слова заставили замислитися керівництво та визнати правоту працівника. Після цих зборів було здійснено кардинальну переоцінку підходів до отримання необхідного обсягу інформації про доцільність виготовлення певних видів продукції фірми та прийнято рішення про започаткування традиції в обов'язковому порядку здійснювати опитування працівників, діяльність яких пов'язана з виробництвом нових продуктів. Запровадження такого підходу дозволило компанії Херох щорічно запобігати значних непродуктивних витрат та втрат грошових коштів і часу, значно покращити власну репутацію на світовому ринку виробників копіювальної техніки.

2. Із приходом у 1981 р. до керівництва компанії General Electric Джека Уелча було взято курс на стратегічний розвиток та реструктуризацію. Орієнтиром для змін було обрано ефективні принципи управління невеликими конкурентноспроможними компаніями, що динамічно розвивалися. На першому етапі реструктуризації було запроваджено оптимізацію чисельності персоналу, за результатами якої було звільнено третю частину робітників та менеджерів. Вирішальним критерієм для звільнення обиралося продуктивну корисність для компанії працівника. У результаті чисельність персоналу підприємства скоротилася з 440 тис. осіб у 1981 р. до 290 тис. осіб у 1986 р., або на 34%. На другому етапі реорганізовано організаційну структуру управління компанією, після чого кількість рівнів управління скоротилася з 9-11 до 4-5. У результаті цих та інших кардинальних змін компанія набула гнучкості та маневреності в управлінні і вже у 1996 р. стала світовим лідером за ринковою вартістю – 140 млрд. дол.

3. У 1879 р. в компанії Procter&Gamble було запроваджено виробництво нового білого мила Ivory, інгредієнти якого за технологією змішувалися механічним способом: маса перемішувалася до тих пір, доки оператор за зовнішнім виглядом, запахом та навіть смаком не приймав рішення про те, що мило достатньо загусло для розлиття його у гратчасту форму, у якій воно мало загустити. Проте одного разу оператор пішов на обідню перерву та забув вимкнути апарат, а коли він повернувся, маса перетворилася на густу піну. Однак його безпосередній керівник вирішив, що нічого страшного не трапилося, тому що інгредієнти маси не змінилися.

Через місяць у службу збуту компанії почали масово поступати замовлення від споживачів на поставку «того мила, що не тоне у воді». Про колишній інцидент та вимоги покупців було негайно докладено керівництву, після чого у технологію виробництва мила Ivory було внесено відповідні корективи. Нове мило, що отримало назву Floating Ivory, стало улюбленцем споживачів і до сьогодні є провідною торгівельною маркою компанії Procter&Gamble.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
2. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина, 2008. – 259 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ.; под науч. ред. А. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
4. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
5. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
6. Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Д.Г. Бойетт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 356 с.
7. Васюхин О.В. Информационный менеджмент: краткий курс [учеб. пособ.] / О.В. Васюхин, А.В. Варзунов. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. – 119 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
9. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период. Критические точки развития компании – эпоха перемен / М. Вишнякова // Управление персоналом. – 2009. – №9 (211). – С. 295-300.
10. Гарфинкель Г. Концепция и экспериментальные исследования «доверия» как условия стабильных согласованных действий / Г. Гарфинкель; пер. с англ. А.М. Корбута // Социологическое обозрение. – 2009. – Т. 8. – № 1. – С. 3-25.
11. Грин М. Управление изменениями / М. Грин; пер. с англ. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
12. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
13. Евтихов О.В. Эффективное лидерство: учеб. пособие / О.В. Евтихов. – Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2012. – 132 с.
14. Захарова О.В. Управління змінами: навчальний посібник / О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, О.П. Соловцова. – Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2014. – 453 с.
15. Иванова Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
16. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособ. / Г.Н. Калянов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
17. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Ф.Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
18. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг / М. Мелия. – М.: Юнайтед Пресс, 2008. – 298 с.
19. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон; пер. с англ. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
20. Новиков А.В. Инновационное проектирование производственных систем / А.В. Новиков // Креативная экономика. – 2012. – № 1 (61). – С. 57-61.
21. Петрова І.Л. Управління змінами: посіб. для слухача / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький. – К.: Міжнар. громад. організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 115 с.
22. Распопов В.М. Управление изменениями / В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2008. – 333с.

23. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.
24. Робинз С.П. Менеджмент / С.П. Робинз, М. Коултер; пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
25. Родченко И.Г. Психологические аспекты управления изменениями в организации: учеб.-методич. пособ. / И.Г. Родченко. – Донецк: Донецк. обл. центр переподготовки и повыш. квалиф. работников органов гос. власти, органов местного самоупр., гос. предприятий, учреждений и организаций, 2013. – 61 с.
26. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
27. Стейн С. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи / Стивен Дж. Стейн, Говард И. Бук; пер. с англ. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 384 с.
28. Управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; под ред. Ю. Быстрова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с.
29. Управление изменениями: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Г.В. Широковой. СПбГУ. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2010. – 496 с.
30. Управление организационными изменениями при внедрении SAP / Л. Галлопен, З. Кемс; пер. с англ. С. Колосова. – СПб.: Эксперт РП, 2009. – 384 с.
31. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; пер. с англ. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2011. – 288 с.
32. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг; пер. с англ. – М.: Азбука, 2007. – 171 с.
33. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 192 с.
34. Широкова Г.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы // Научные доклады / Г.В. Широкова, И.В. Березинец, А.И. Шаталов. – СПб: Центр предпринимательства ВШМ СПб ГУ, 2009. – 41 с.
35. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2009. – 480 с.
36. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R. Bar-On // *Psicothema*. – 2006. – Vol. 18. – P. 13-25.
37. Barrow S. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work / S. Barrow, R. Mosley. – Chichester: John Wiley & Sons, 2005. – 232 p.
38. Beer M. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / M. Beer, N. Nohria / *Breaking the Code of Change*. – Harvard Business School Press; Boston, 2000.
39. Harrington H.J. Harrington's Wheel of Fortune. Take a spin on the continual improvement process [Электронный ресурс] / H.J. Harrington. – Режим доступа: www.qualitydigest.com/feb07/columnists/jharrington.shtml.
40. Kotlyar I. Falling Over Ourselves to Follow the Leader / I. Kotlyar, L. Karakowsky // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. – 2007. – Vol. 14. – №1. – P. 38-49.
41. Mosley R. Customer experience, organisational culture and the employer brand / R. Mosley // *Journal of Brand Management*. – 2007. – October. – Vol. 15. – P. 123-134.
42. Школа стратегічних змін. KMBS: <http://kmbs.ua/pur>.
43. Управление изменениями. Электронный бизнес-тренер: http://it4b.icsti.ru/1000ventures/a/business_guide/crosscuttings/change_management.html.
44. Управление изменениями: http://www.omniway.ua/solutions/change_management.
45. Association of Business Process Management Professionals: <http://www.abpmp.org>.