

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

І.А. КОСАЧ, Л.С. ЛАДОНЬКО, І.В. КАЛІНЬКО

**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ:
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих
навчальних закладів

ЧЕРНІГІВ 2013

УДК 658
ББК 65.050
К 71

Затверджено на Вченій Раді Чернігівського державного
інституту економіки і управління
(протокол № 10/13 від 31.10.13)

Рецензенти:

Гонта О.І., д.е.н., професор, проректор Чернігівського державного інституту економіки і управління з наукової та міжнародної діяльності

Ільчук В.П., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Чернігівського державного технологічного університету;

Левківський В.М., д.е.н., професор, зав.кафедри економіки та менеджменту Чернігівського національного педагогічного університету ім.Т.Г.Шевченка

К71

Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В.

Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами.
Навчальний посібник. - Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. - 215с.

В навчальному посібнику наводяться основні принципи організації та управління на підприємствах. Наведено підходи та технології по управлінню змінами на підприємстві в сучасних економічних умовах. В книзі приводиться поняття організаційного механізму менеджменту організацій, розкрито питання організаційного розвитку підприємства та готовності до змін. Запропоновано класифікацію змін, методи та правила впровадження організаційних змін, етапи подолання опору змінам на підприємствах та в організаціях.

Навчальний посібник призначено для студентів економічних спеціальностей, науковців та аспірантів за відповідним напрямком наукових досліджень.
Іл.: 33. Табл.: 32. Бібліограф.: 47 назв.

УДК 658
ББК 65.050

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ	
ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Організація як складна система та об'єкт управління.....	
1.2. Модель організації як відкритої системи.....	
1.3. Характеристики організацій.....	
1.4. Види організацій.....	
1.5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів та факторів зовнішнього середовища організації.....	
1.6. Досягнення синергізму в менеджменті організації.....	
ТЕМА 2. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Поняття і сутність лідерства.....	
2.2. Поведінкові теорії лідерства.....	
2.3. Ситуаційні теорії лідерства.....	
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Комплексний механізм управління.....	
3.2. Організаційні структури управління.....	
3.3. Методологія проектування системи менеджменту.....	
3.4. Централізація та децентралізація в менеджменті.....	
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ	
4.1. Сутність організаційно-управлінського аналізу.....	
4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації.....	
4.3. Методологія організаційного інжинірингу.....	
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН	
5.1. Основні підходи до вивчення організаційного дизайну.....	
5.2. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.....	
5.3. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси.....	
5.4. Симптоми проблем організаційного дизайну.....	
ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ	
6.1. Зміст категорії "ефективність управління".....	
6.2. Концепції визначення ефективності управління.....	
6.3. Підходи до оцінки ефективності управління.....	
6.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.....	
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І ЗМІНИ	
7.1. Поняття організаційного розвитку.....	
7.2. Моделі організаційного розвитку.....	
7.3. Класифікація змін.....	
7.4. Рівні змін. Готовність організації до змін.....	
ТЕМА 8. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ	
8.1. Концепція організації, що навчається.....	
8.2. Індивідуальна реакція на організаційні зміни.....	
8.3. Рівні та фази діяльності організації за Рашфордом і Коуланом.....	
8.4. Модель конгруентної поведінки.....	
8.5. Цикл втручання у процес змін. Модель Колба.....	
8.6. Таксономія Блума.....	

ТЕМА 9. КОМАНДНІ ЗМІНИ.....	
9.1. Поняття групи та переформування її в команду.....	
9.2. Фактори ефективності роботи команди.....	
9.3. Підходи та етапи створення команд.....	
9.4. Типологія учасників команди за Белбіном.....	
9.5. Концепція Біона.....	
9.6. Підхід до вдосконалення бізнесу Шість сигм.....	
ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ.....	
10. 1. Класичні теорії з управління змінами	
10. 2. Технологія здійснення організаційних змін	
10.3. Методи та правила впровадження організаційних змін	
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ.....	
11.1. Сутність, фактори та форми опору змінам.....	
11.2. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.....	
11.3. Етапи подолання опору змінам.....	
11.4. Методи управління опором.....	
11.5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.....	
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ.....	
11.1. Сутність, фактори та форми опору змінам.....	
11.4. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.....	
11.5. Етапи подолання опору змінам.....	
11.4. Методи управління опором.....	
11.5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.....	

ВСТУП

Перехід до ринкових відносин — складний і важкий процес для кожного підприємства, організації, регіону, країни. Він вимагає мобілізації всіх сил і засобів підприємств, суспільства в цілому.

Управління, що сформувалося в рамках адміністративної системи, ґрунтувалося на всілякому обмеженні такої свободи й зумовленості основних подій і процесів на багато років уперед за допомогою всеохоплюючого централізованого планування.

Високий ступінь невизначеності розвитку подій у зовнішній середовищі і такі ж несподівані її впливи на підприємства змушують їх динамічно функціонувати, пристосовуючись до «примх» зовнішнього впливу.

Звичайно, загострення кризи в Україні призводить до появи різних проблемних ситуацій, розв'язання яких диктується виробничою ситуацією і викликає потребу в ефективному керуванні. Вимога практики, в свою чергу, викликає розробку теоретичної концепції ситуаційного керування, аналізу й узагальнення світового досвіду.

Господарському керівнику необхідно вміти передбачати причини й джерела виникнення проблемних ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було якщо і не досягти поставленої мети, то хоча б не мати збитків.

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя — суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Менеджмент організацій покликаний відповісти на запитання: навіщо організації потрібні, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше. Оволодіння знаннями про це дає можливість обґрунтовано і професійно підходити до формування організацій, до розуміння і регулювання процесів, що відбуваються в них, до визначення курсу дій і керівництва його реалізацією в інтересах досягнення поставлених цілей.

Сьогодні очевидно, що підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, потреба у змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище.

У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами. Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в галузі стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально - економічної системи, включаючи приватні та

державні підприємства. В посібнику детально розглядається управління підприємствами та організаціями та управління змінами на них.

У наш час відмічено, що зміни стали всепроникаючими і постійними. І це нормальний стан сучасного бізнесу. Зміни всередині організації зазвичай відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку її здатність до виживання в динамічних обставинах ставиться під загрозу.

Зміни в організаціях, в одних випадках, відбуваються цілеспрямовано на базі концепцій запланованих удосконалень, що систематично розробляються, в інших - носять скоріше неформальний і адаптивний характер, коли організація (або її частина) оперативно пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше винятком, ніж правилом. Феномен опору спрацьовує в країнах будь-якої формації і на будь-якому рівні управління - країни в цілому, окремого регіону, окремої організації, фірми чи підприємства набагато сильніше, ніж підозрюють і очікують особи, які впроваджують реформаторські рішення.

Таке розуміння змін на рівні життєвої філософії повинне знайти відображення у всій системі управління - від її ідеологічної основи до процедур прийняття рішень. Тільки в цьому випадку зміни будуть менш болісними, отримають підтримку у співробітників та забезпечать позитивний результат.

РОЗДІЛ I. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. *Організація як складна система та об'єкт управління.*
- 1.2. *Модель організації як відкритої системи.*
- 1.3. *Характеристики організації.*
- 1.4. *Види організації.*
- 1.5. *Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів та факторів зовнішнього середовища організації.*
- 1.6. *Досягнення синергізму в менеджменті організації.*

1.1. Організація як складна система та об'єкт управління

Організація — це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники.

Організація (від лат. organize — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Організація — елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

Організація — об'єкт та суб'єкт суспільства.

З визначення організації випливають три основні вимоги, які потрібні для її створення.

- *Певна кількість учасників.*
- *Ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які впливають з інтересів її засновників (власників).*
- *Формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.*

Автори популярного американського підручника "Основи менеджменту" М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають: "Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей". Однією з ознак організації вони називають наявність принаймні

двох осіб, які об'єднані загальною метою, і вважають себе частиною однієї групи. Таким чином, організація пов'язана з групою осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Поняття "організація" в ширшому сенсі можна визначити: по-перше, як "внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою"; по-друге, як "сукупність процесів або дій, що приводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого"; по-третє, як "об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил".

Організація може розглядатися в статиці та динаміці. У статиці — це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати само-організуючий початок.

Таким чином, є два підходи до визначення організації:

1) організація як система — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

2) організація як процес — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Підхід до об'єктів дослідження як до систем висловлює одну з головних особливостей сучасного наукового пізнання. Системне сприйняття суті явищ і процесів в природі і суспільстві зобов'язало розглядати кожен систему як взаємозв'язану, взаємообумовлену сукупність елементів, що входять до її складу.

Одним з основних положень системного підходу є використання категорії системи при дослідженні об'єктивних процесів і явищ.

Система — це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи. Інакше кажучи, система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети.

Організації як системі притаманні такі *ознаки*:

- цілісність — передбачається, що система сукупністю конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

- подільність—передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широкую сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Система як об'єднання має низку специфічних властивостей цілого. От

найістотніші з них:

- головна властивість — здатність її елементів до взаємодії. Це основна умова існування системи, тому що із втратою елементами здатності взаємодіяти вона неминуче перестає існувати;

- друга властивість — "елементарний" склад частин (підсистем). Найпростішим чином організована система обов'язково повинна складатися принаймні із трьох підсистем, що виконують функції входу, виходу і відносин між ними;

- третя властивість — упорядкованість - є загальна особливість не тільки самої системи, а й її частин: входу, виходу і відносин між ними. Ця властивість виявляється в їхній взаємодії у чітко встановленому порядку;

- четверта істотна властивість — цілісність. Вона обумовлена тим, що системи без підсистем не буває, і тому будь-яка система стосовно них завжди є єдиним цілим. Система є якісно визначеною сукупністю підсистем, пов'язаних у єдине ціле, що має властивості, відсутні в підсистемі;

- п'ята істотна властивість — структурованість. Структурою називають загальний, відносно стійкий, що змінюється в часі і просторі, спосіб організації внутрішніх зв'язків і відносин системи.

Управляти системою означає забезпечити її цілеспрямовану поведінку в умовах, що змінюються. Це досягається належною організацією і розвитком.

Розрізняють системи відкриті і закриті. Поняття *закритої системи* виникло у фізиці. Це система, що є самостримуваною. Її головна характеристика полягає в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішньої дії. Досконалою системою закритого типу була б та, яка не приймає енергії від зовнішніх джерел і не дає енергію зовнішньому середовищу. Закрита організаційна система має малу жививаність.

Розподіл систем на відкриті або закриті не є жорстким. Відкрита система може стати закритою, якщо контакти з оточенням скорочуються з часом. В принципі можлива і зворотна ситуація. Відкриті системи тяжіють до ускладнення структури і диференціації. Іншими словами зростання відкритої системи супроводжується підвищенням рівня спеціалізації її елементів і ускладненням структури, розширенням меж системи або виникненням нової системи вищого рівня. Якщо ділове підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація і ускладнення його структури. Створюються нові спеціалізовані відділи, отримуються нові види сировини і матеріалів, розширюється асортимент продукції, що випускається.

Сукупність елементів системи підрозділяється на керовані і управляючі об'єкти, тобто керовану і управляючу підсистеми. Керуюча підсистема — це "що" чи "хто" керує, а керована — "чим" чи "ким" керують. Аналогічними за змістом є поняття "суб'єкт управління" і "об'єкт управління" (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки є керуючими впливами і повідомленнями щодо стану керованого об'єкта. При цьому управління можна подати як процес обміну видами діяльності, внаслідок якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги. Формально структуру найчастіше подають графічно у вигляді схеми або графа (рис. 1.2).

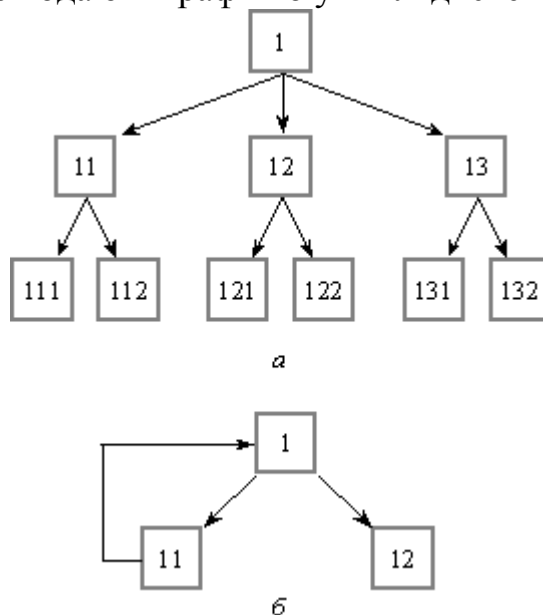


Рис. 1.2. Графічне зображення структури:

а — без зворотного зв'язку; б — зі зворотним зв'язком

Структура системи — це сукупність її елементів і зв'язків між ними, по яких можуть проходити сигнали і впливи.

1.2. Модель організації як відкритої системи

Взаємодія реальних об'єктів (елементів) системи один з одним та із зовнішнім середовищем є різноманітною та багатоаспектною завдяки значній кількості їхніх властивостей. Тому під час дослідження системи беруть до уваги лише найбільш суттєві зв'язки та властивості, які відчутно впливають на її функціонування, а рештою нехтують.

Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив) і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають *прямим зв'язком*. *Зворотні зв'язки*, що несуть інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи. Таким чином, здійснюється зв'язок між "входом" (цілями, нормами, ресурсами) і "виходом" системи, що характеризує ступінь досягнення заданої мети (результату). Кількісною мірою взаємодії входу (виходу) елемента з відповідним середовищем є інтенсивність цього входу (виходу). Графічну схему елемента зображено на рис. 1.3. У загальному випадку елемент розглядається як перетворювач входів на виходи: $Y = RX$, де R — символічне позначення сукупності перетворень множини входів на множину виходів.

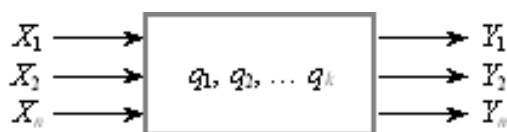


Рис. 1.3. Графічна схема елемента (системи)

Для того, щоб елементи системи могли сприймати, запам'ятовувати та переробляти інформацію, вони мають бути мінливими та змінювати свої властивості. Іншими словами, елемент може перебувати в різних станах. Кожний елемент характеризується набором показників, причому зі зміною значення хоча б одного з них елемент переходить до іншого стану. Внутрішній стан елемента — це сукупність його істотних властивостей $Q = \{q_1, q_2, \dots, q_k\}$. Система в цілому також може розглядатися як елемент, оскільки вона характеризується своїми показниками і може переходити з одного стану до іншого. Показники можуть бути кількісними або якісними. Кількісні показники можуть бути неперервними або дискретними. Якісні показники ранжуються здебільшого за рівнем значущості на порядкових або відносних шкалах. До таких показників належать, наприклад, інтелект (коефіцієнт інтелекту), рівень знань студента (оцінка в балах), перевага однієї альтернативи перед іншою. Елемент може впливати на інші елементи системи, змінюючи їхні стани. Цей вплив може бути енергетичним або інформаційним. Стан елемента може змінюватися сам по собі або в результаті сигналів і впливів, що надходять ззовні системи.

Вхід системи — це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті. Ці потоки інформації надходять до суб'єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в системі полягає у відпрацьовуванні програм і здійсненні порядку (технології) виконання операцій над ресурсами й інформацією. Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах

відрізняється не тільки входами, а й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об'єкті проходить цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів на корисну продукцію. Інакше кажучи, цей процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.



Рис. 1.4. Процес функціонування організації як відкритої системи

1.3. Характеристики організацій

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

- *Залежність від зовнішнього середовища.* Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

- *Наявність ресурсів,* необхідних для досягнення цілей організації. Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

- *Наявність розподілу праці.* Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції кваліфікованіше та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- *горизонтальним* (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;

- *вертикальним* (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою

найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це — бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо. Середній рівень — найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень — це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3—7 % загального управлінського персоналу.

- *Необхідність управління.* Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації.

Наявність структури управління. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені завдання, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії.

Формальна організація - це структура повноважень і функцій, яка встановлюється на основі взаємодії, що склалася, між компонентами організації. Вона орієнтована на досягнення прийнятого рівня виробництва і загальної мети організації. Формальна структура визначає всю систему відносин і набір функцій, що дозволяють здійснювати цілеспрямовану діяльність.

Формальна організація характеризується певним ступенем *стандартизації трудових функцій*. Існують їх вичерпні описи, безліч організаційних правил, певні процедури, що охоплюють трудовий процес в організації, де ступінь формалізації високий. Чим вище рівень стандартизації трудових функцій, тим менше повинен бути особистий внесок кожного працівника в кінцевий результат. Стандартизація не тільки не сприяє альтернативній поведінці працівників, але і усуває всяку необхідність яких-небудь альтернатив. В різних організаціях ступінь формалізації різний.

Багато видів взаємодій між працівниками не вписуються в схему формальної організації. Існує мережа **неформальних організацій**, в рамках яких взаємовідносини не носять наперед спроектованого і директивно встановленого характеру, а виникають під впливом різних чинників, таких, як загальний інтерес групи працівників, об'єктивна необхідність співробітничати, особиста безпека і ін.

1.4. Класифікація організацій

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність

організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ВНЗ);
- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), не програмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) громадські. Ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3) асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів — це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

Всі ділові організації підрозділяються на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або здійснюють істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або під-цілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дає змогу організації підвищити можливість виживання в умовах напруженої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії називають диверсифікація.

1.5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів та факторів зовнішнього середовища організації

Динамічна рівновага організації настає під впливом факторів зовнішнього середовища. Впливи надходять у вигляді відхилень від норм у забезпеченні ресурсами (несвоєчасне постачання матеріалів, сировини, кредитів тощо), а також відхилень у процесі перетворення ресурсів на готову продукцію.

Розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує

його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище. Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: *цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.*

Зовнішнє середовище організації виступає як щось задане. Його складають:

- споживачі;
- постачальники;
- капіталісти;
- наймані працівники;
- держава (суспільство);
- конкуруючі фірми;
- рівень технологічного розвитку галузі, в якій діє фірма;
- загальна економічна ситуація;
- політична ситуація в світі і регіоні.

Основна мета, яку ставить перед собою організація, часто зводиться до однієї узагальненої характеристики - прибутку. При цьому, природно, повинні враховуватися і внутрішнє середовище фірми, і зовнішнє. Все різноманіття внутрішнього середовища підприємства можна звести до наступних укрупнених сфер:

- виробництво
- маркетинг
- НДДКР
- фінансове управління
- загальне управління.

Такий розподіл на сфери діяльності носить умовний характер і конкретизується в загальній і виробничій організаційних структурах. На нашому рівні розгляду ці сфери діяльності зв'язані основними інформаційними потоками в управлінні організацією. Взаємозв'язок основних внутрішніх сфер діяльності фірми із зовнішнім середовищем ілюструється схемою (рис.1.5). Таким чином, зовнішнє середовище

підприємства представляє собою єдину ринкову систему з приватними ринками:

- споживання;
- науково-технічної, економічної, політичної інформації;
- капіталу;
- робочої сили;
- сировини, матеріалів і комплектатії.

Ці ринки і сама фірма в своєму внутрішньому середовищі повинні підкорятися певним «правилам гри» - законодавчим правилам і обмеженням.

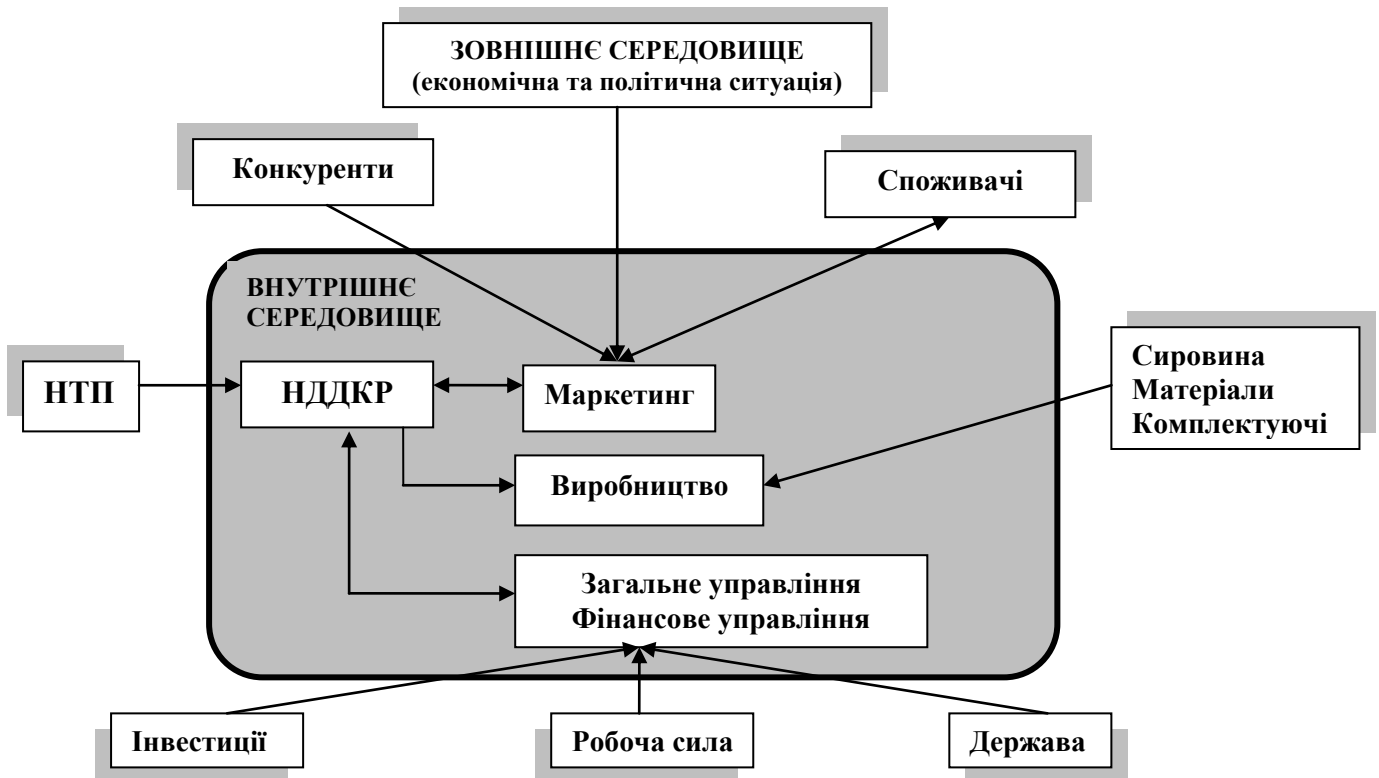


Рис.1.5. Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Основні сфери організації переплетені і залежать один від одного і від зовнішнього середовища. Таким чином, можна говорити про те, що управління організацією визначається двома чинниками:

- особливістю виробничого процесу
- характером зовнішнього середовища фірми.

Сучасна тенденція полягає в значенні другого чинника, яке останнім часом все збільшується.

1.6. Досягнення синергізму в менеджменті організації

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний до резонансу, тобто до різкого зростання або зниження продуктивності. Таким чином, синергію можуть викликати як виразно позитивні, так і виразно негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій насамперед цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації — закон синергії.

Закон синергії свідчить: будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. У табл. 2.2. подано перелік основних показників, що дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

Таблиця 1.1

Основні показники ефекту синергії

Особові та групові	Для організації в цілому
Збільшення продуктивності праці	Високий рівень показників економічної діяльності
Внесення пропозицій щодо поліпшення умов організації праці	Швидка і адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі
Підвищення рівня професійної підготовки	Використання прибутку з метою розширення власного бізнесу
Посилення виконавської дисципліни	Стійкі показники розвитку організації
Освоєння суміжних професій	Вдосконалення структури

Зростання заробітної плати	Освоєння нових ринків збуту
Особові та групові	Для організації в цілому
Перехід до групових форм оплати праці і гнучка система заохочень трудової діяльності	Використання сучасних технологій комунікації й управління
Придбання акцій організації	Підвищений попит на продукцію
Свідоме ставлення до праці	Висока якість товарів і послуг
Лояльність до керівництва	Створення позитивного іміджу
Відсутність конфліктів	Сприятливий моральний клімат
Участь в колективних заходах	Інноваційна діяльність

Синергетична концепція самоорганізації визначається наступними положеннями:

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном речовиною, енергією і інформацією між підсистемами, а також між системою і її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака — зростання порядку. Але організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися утворенням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія більш складних в інформаційному значенні об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система і її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем в їх індивідуальному і колективному прояві, а також діями з боку середовища, в яке «занурена» система.

5. Поведінка підсистем і системи в цілому істотним чином характеризується спонтанністю.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі разом з іншими процесами, зокрема, мають протилежну спрямованість і здатні в окремі фази існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися ними. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду.

Самоорганізація виявляється в тому, що невеликі самостійні підрозділи в повсякденній діяльності не зв'язані бюрократичними структурами, які перешкоджають процедурам узгодження рішень по горизонталі і вертикалі. У разі жорсткої регламентації самоврядування переходить в звичайне управління з втратою найактивніших елементів системи;

- самоосвіта, самовиховання, самоконтроль. Для цього в організації повинні бути створені відповідні умови;

- саморозвиток як перехід на новий рівень організації (накопичення структурної інформації, вироблення нової мети і зміна структури).

Жодне підприємство не може розвиватися в умовах жорсткого управління, без елементів самоорганізації і самоврядування. Цілеспрямована управлінська діяльність повинна ухвалювати рішення, розширяльні можливості саморегулювання системи. Підвищення ролі самоорганізації, самоврядування і саморегулювання в економіці — неминучий наслідок ускладнення і прискорення змінних умов.

Контрольні питання

1. В чому сутність системного підходу до організації?
2. Які вимоги необхідні для створення організації?
3. Чим відрізняється відкрита система від закритою?
4. Які умови існування формальної організації?
5. Які основні критерії застосовуються для класифікації організації?
6. В чому сутність концептуальної моделі існування організації?
7. Як взаємодіють між собою підсистеми входу та виходу організації?
8. В чому особливості прямого та зворотнього зв'язків?
9. Як формулюється закон синергії?
10. Яка роль синергетичного ефекту для організації?

Питання для самостійної роботи

1. Сформулюйте та проаналізуйте основні підходи до визначення організації.
2. В чому полягає особливість системного підходу?
3. Дайте характеристику основним підсистемам організації.
4. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища організації.
5. Сформулюйте основні фактори внутрішнього середовища. Як відбувається процес їхньої взаємодії?

ТЕМА 2. Керівництво та лідерство в організації

2.1. *Поняття і сутність лідерства*

2.2. *Поведінкові теорії лідерства*

2.3. *Ситуаційні теорії лідерства*

2.1. Поняття і сутність лідерства

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

1. повноваження;
2. вплив;
3. влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване *право* впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така *поведінка* однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається *владою*.

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада *лише частково визначається повноваженнями*.

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Вирізняють такі основні форми влади (див. рис. 2. 1).

<i>Основні форми влади</i>
Влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця
Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
Експертна влада – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
Традиційна влада – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх
<i>Основні форми впливу</i>
Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо
Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рис. 2.1. Основні форми влади та впливу

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання й залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття "лідерство".

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

2.2. Поведінкові теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

1. підхід із позиції особистих якостей керівника;
2. поведінковий підхід;
3. ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність

загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

1. не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

2. один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що *людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.*

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, *як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.* Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно “**теорії Х**” працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія Х” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав’язати свою волю виконавцям, і у разі

необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

Характерні риси автократичного стилю керівництва:

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування.

Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у **моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування** Танненбаума-Шмідта (рис. 2.2).

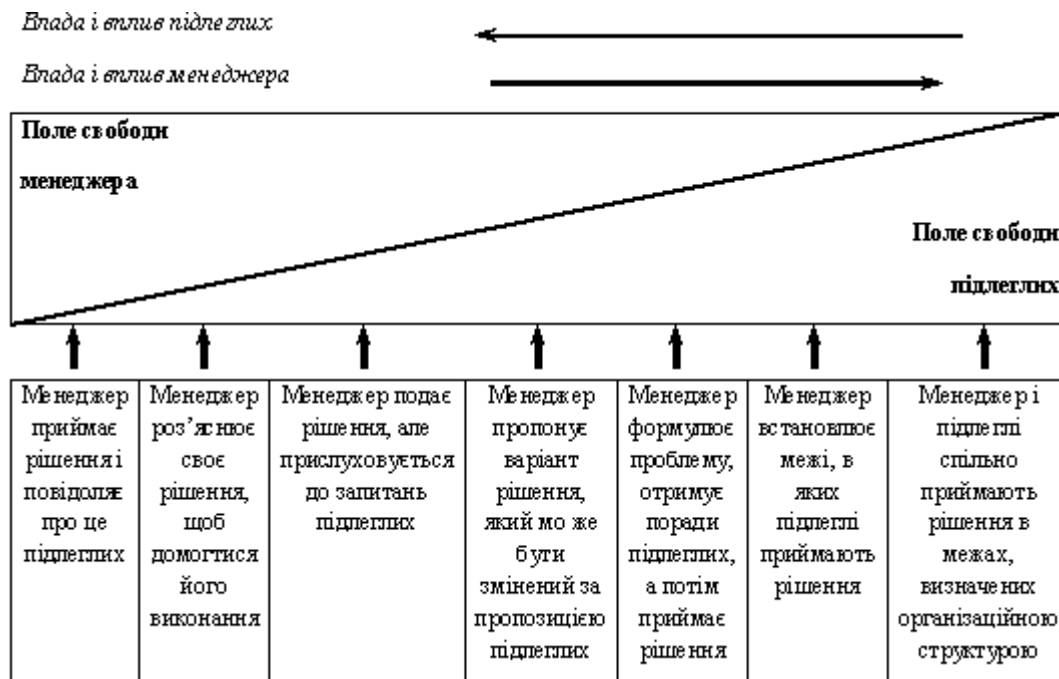


Рис. 2.2. Континуум стилів керування Танненбаума - Шмідта

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) **автократичне керування** порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) **наслідки ліберального керування:**

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування:

1. експлуаторсько-авторитарна;
2. прихильно-авторитарна;
3. консультативно-демократична;
4. партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найбільш дієвою.

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

З'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від **1** до **9**, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначили чотири граничних та одну середню позиції ГРІД (рис. 2. 3).

Ступінь врахування інтересів працівників ↑ Високий Низький	9	1.9 Управління в стилі замського клубу				9.9 Колективне управління				
	8									
	7									
	6									
	5		5.5 Організаційне управління							
	4									
	3									
	2									
	1		“Бідність управління” 1.1				Режим підпорядкування керівнику 9.1			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Низький					→ Високий				

Ступінь врахування інтересів виробництва

Рис. 2.3. Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем є поведінка керівника у позиції **9. 9**.

Дев’ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутон пов’язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: “Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик”.

Крім того, Блейк та Моутон виокремили три *додаткових стилі керування*, які розглядаються як певні сполучення п’яти “чистих” стилів:

1. **патерналізм** - сполучення стилю **9. 1** (управління та контроль) із стилем **1. 9** (система заохочення). Патерналізм як тип

1.1. “Бідність управління”.
З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яке дозволить уникнути звільнень

1.9. Управління в стилі замського клубу. Гранична увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружньої атмосфери

9.1. Режим підпорядкування керівнику. Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

9.9. Колективне управління.
Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації

5.5. Організаційне управління.
Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходючи баланс ефективності та хорошого морального

поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2. **опортунізм** – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3. **фасадизм** або зовнішнє благополуччя – імітація ситуації **9** з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

2.3. Ситуаційні теорії лідерства

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори*.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є **визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям**. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера враховані **три фактори**:

1. **характер відносин між керівником та підлеглими** (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2. **структура завдання підлеглому** (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3. **посадові повноваження керівника** (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (**базові положення теорії**), що:

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує *баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника*.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів.

Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланишара. В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

У моделі визначені **4 стилі керування** залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

S 1 – “давати вказівки”. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (M1). У даному випадку підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

S 2 – “продавати”. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлегли бажать приймати відповідальність, але не спроможні

внаслідок середнього рівня “зрілості” (*M2*). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

S 3 – “залучення”. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – *M3*). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

S 4 – “делегування”. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Контрольні питання

1. В чому сутність повноважень керівника?
2. Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”?
3. Які основні форми влади?
4. В чому сутність поведінкового підходу до лідерства?
5. Що покладено в основу теорії Блейка-Моутона?
6. Які основні положення теорії Херсі-Бланшара?
7. Які виділяють стилі керівництва в залежності від ступеня «зрілості»?

Питання для самостійної роботи

1. В чому відмінність категорій «керівництво» та «лідерство»?
2. Проаналізуйте основні підходи до визначення лідерства.
3. Назвіть переваги та недоліки ліберального стилю.
4. В яких ситуаціях та на яких стадіях життєвого циклу організації автократичний стиль є найбільш ефективним?
5. Проаналізуйте основні положення теорії Фідлера.
6. В чому полягала абсолютна новизна теорії Блейка-Моутона?

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Комплексний механізм управління.
- 3.2. Організаційні структури управління.
- 3.3. Методологія проектування системи менеджменту.
- 3.4. Централізація та децентралізація в менеджменті.

3.1. Комплексний механізм управління

Успішно вирішити задачу забезпечення економічного, науково-технічного і соціального розвитку можливо в тому випадку, якщо в організації буде створено ефективний механізм управління, в якому оптимальним чином поєднуються механізми різної природи.

Комплексний механізм управління є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії елементів внутрішнього середовища організації і дії на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. Оскільки чинники управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну, правову і політичну природу, комплексний механізм управління повинен бути системою економічних, мотиваційних, організаційних і політичних механізмів. Звичайно важко виділити які-небудь «чисті однорідні механізми», які не торкались меж механізмів іншої природи (наприклад, були б лише чисто мотиваційними, не носячи межі економічної, організаційної або правової природи). Тому виділення механізмів за принципом однорідності здійснюється за наявності в них провідних ознак. Нижче наведено один з варіантів структуризації комплексного механізму управління організації (рис. 3.1).

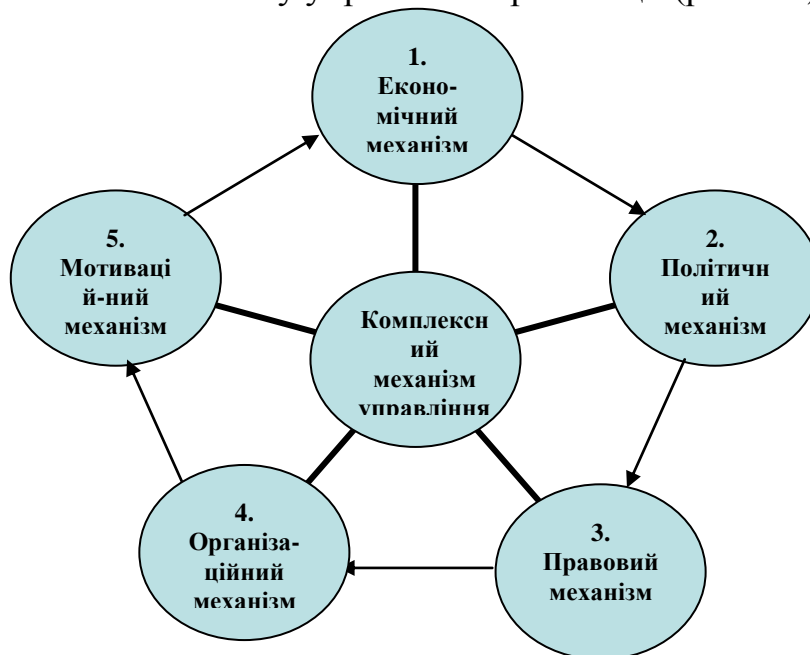


Рис. 3.1. Комплексний механізм управління організацією

Охарактеризуємо склад кожного з наведених механізмів:

1. ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ:

- 1.1. Механізм конкуренції і ринкового ціноутворення.
- 1.2. Механізм відтворювання чинників виробництва.
- 1.3. Механізм самофінансування інвестицій у виробничий, науково-технічний і соціальний розвиток.
- 1.5. Механізм державного регулювання і державної підтримки.

2. МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ:

- 2.1. Механізм мотивації високоякісної праці.
- 2.2. Механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва.
- 2.3. Механізм мотивації підприємництва.
- 2.4. Механізм мотивації господарювання.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ:

- 3.1. Структурні механізми.
- 3.2. Організація управління.
- 3.3. Організаційно-економічний механізм планування.
- 3.4. Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми.
- 3.5. Інформаційні механізми.

4. ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ:

- 4.1. Норми і інститути господарського права.
- 4.2. Механізм арбітражного розгляду господарських суперечок.
- 4.3. Норми і інститути корпоративного права.

5. ПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ:

- 5.1. Соціально-економічна політика.
- 5.2. Зовнішньоекономічна політика.
- 5.3. Науково-технічна політика.

Комплексний механізм управління належить до класу цілеспрямованих систем. Вибір та обґрунтування мети, її наближення до реальності залежать від мотивації діяльності учасників організації.

Для кожної мети організації повинен існувати чітко визначений мотиваційний механізм, який буде сприяти її досягненню.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності і відокремленості елементів. Мається на увазі, що всі його елементи взаємозв'язані між собою і зміна одного з них призводить до зміни інших. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, сприймання нововведень, виробництво та якість праці. Зміна змісту одного з цих елементів призводить до необхідності зміни змісту інших. В той же час необхідна певна відокремленість елементів з тим, щоб зміна змісту того чи іншого в певній мірі компенсувалось наступними елементами мотиваційного механізму, інакше його робота не буде надійною. Такими елементами є, наприклад, умови праці та диференціація оплати в залежності від умов.

Економічний механізм обумовлений особливостями діяльності підприємства, які закріплені у статуті. Це накопичення акціонерного капіталу, реінвестування прибутку, а також механізм запозичення, який

реалізується через інвестиційне кредитування, та новий для наших підприємств механізм венчурного (ризикового) фінансування.

Складові організаційного механізму управління мають властивість комплексності впливу, оскільки одночасно носять риси економічного та мотиваційного механізмів і в силу цього мають сильні взаємозв'язки з останніми. Основними складовими організаційно – адміністративного механізму є програмно – цільове планування, стандартизація та сертифікація. Програмно - цільове планування має організаційно – економічний зміст, стандартизація і сертифікація - організаційно – технічний.

Велику роль відіграє інформаційний механізм, який включає в себе:

- організацію оперативної та фундаментальної науково – технічної інформації про новітні досягнення науки і техніки;
- розповсюдження (дифузії) нововведень на основі різноманітних контактів авторів та споживачів технічних і організаційних нововведень;
- маркетингову інформацію про стан ринку продукту, технологій та інтелектуальної власності.

Правовий механізм управління направлений на регулювання правовідносин між суб'єктами – елементами внутрішнього та зовнішнього середовища.

За довгостроковістю наслідків механізми управління можуть бути диференційовані в залежності від мети організації на:

- стратегічні (довгострокового управління);
- оперативні (середньострокового управління);
- тактичні (короткострокового управління);
- універсальні (діючі у всіх контурах управління).

Наприклад, механізми кредитування можуть розрізнятися; у відповідності з цим кредитування буває довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим (диференціюються умови кредитування і процентна ставка). Механізми внутрішньої мотивації праці (схильності до праці) і заробітної платні (один з механізмів зовнішньої мотивації — спонукання) до праці) є універсальними.

3.2. Організаційні структури управління

Організаційна структура управління — сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координацією функціонування системи управління, розробкою і реалізацією управлінських рішень.

Структура управління повинна відображати мету і задачі організації, функціональний розподіл праці і об'єм повноважень працівників управління з урахуванням обмежень внутрішнього і зовнішнього середовища.

Елементи організаційної структури управління:

- самостійний структурний підрозділ — адміністративно відособлена частина, що виконує одну або декілька функцій управління;

- ланка управління — одне або декілька підрозділів, які необов'язково відособлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;
- управляючий осередок — окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, що виконує одну або декілька спеціальних функцій менеджменту.

Організаційна структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, забезпечує вертикальні і горизонтальні зв'язки і розподіл елементів управління. Вертикальний розподіл визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглістю і директивними відносинами. Горизонтальне розподіл здійснюється за галузевими ознаками. Він може бути орієнтований на підпроцеси промислового виробництва; виробу, що виготовляються; просторові виробничі умови. Організаційна структура регулює розподіл задач по відділеннях і підрозділах; їх компетентність в рішенні певних проблем; загальну взаємодію цих елементів. Тим самим організація створюється як ієрархічна структура. Задача менеджерів полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, яка краще всього відповідає меті і задачам організації, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на неї. «Найкраща структура» – це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своєї мети з високою ефективністю.

Організаційна структура апарату управління – це форма розподілу праці з управління виробництвом. Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу посадовці наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій. Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів та посад і характер зв'язку між ними.

Між елементами організаційної структури розрізняють наступні зв'язки:

- лінійні (адміністративне підпорядкування),
- функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування),
- коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).

В рамках організаційної структури розрізняють наступні системи управління.

1. Лінійна система.

Лінійна система характеризується передачею управлінської дії від суб'єкта управління до об'єкта у вигляді набору конкретних функцій. Всі повноваження йдуть від вищої ланки управління до нижчої, рішення приймає лінійний керівник. Лінійна система має декілька рівнів керівництва,

за яких кожний підрозділ або окремих виконавець підкоряється одному вищестоячому органу управління і одержує від нього вказівки. Цей орган забезпечує управління підлеглими йому підрозділами, самостійно виконуючи всі управлінські функції.

Кожна ланка лінійної системи має тільки одну лінію зв'язку з вищестоячим і нижчестоячими рівнями, а горизонтальні зв'язки відсутні повністю. Тому, щоб ухвалити сумісне рішення, суміжні підрозділи повинні звертатися до керівника організації і всіх керівників вищого рівня.

З одного боку, це зручно, бо кожний співробітник має тільки одного керівника і знає, до кого звертатись щодо вирішення проблем. З іншого боку, ця система недостатньо гнучка і дає ефект тільки при рішенні простих задач, що вимагають незначної кількості інформації.

Переваги системи:

- 1) неможливість отримання підлеглими суперечливих завдань і розпоряджень;
- 2) повна відповідальність керівника за результати роботи;
- 3) забезпечення принципу єдиноначальності;
- 4) чіткий розподіл обов'язків і повноважень;
- 5) оперативний процес ухвалення рішень;
- 6) простота;
- 7) можливість підтримувати дисципліну;
- 8) стимулювання розвитку компетентності.

Недоліки лінійної системи:

- 1) ефективність тільки для малих організацій;
- 2) складність координації процесів виробництва і управління;
- 3) необхідність для керівника володіти різносторонніми знаннями і високою кваліфікацією;
- 4) негнучкість, жорсткість;
- 5) непристосованість до подальшого зростання ;
- 6) перевантаженість обов'язками, відповідальністю;
- 7) заборона ініціативи молодих керівників.

До лінійних керівників відносяться керівники, які координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директори підприємства, начальники виробництв, цехів, майстри дільниць і т.п.).

2. Функціональна система.

Функціональна система характеризується передачею управлінської дії через набір конкретних функцій. Підрозділи в цьому випадку диференціюються за функціональною ознакою, тобто за специфічними задачами, які їм доводиться вирішувати .

Розглянемо наступний приклад. На підприємстві формуються :

- 1) відділ виробництва, який займається безпосередньо виробництвом продукту;
- 2) відділ маркетингу, що займається дослідженням ринку;
- 3) відділ планування і та ін.

Ця система припускає, що загальні рішення першого керівника конкретизують головні функціональні фахівці організації.

Функціональна система заснована на розподілі праці в апараті управління. Кожний функціональний керівник володіє всіма правами розпорядження щодо питань, які входять в його компетенцію. Підрозділ або виконавець одержує вказівку не тільки від безпосереднього керівника, але і від функціональних управляючих органів та інформує їх про свою діяльність, але підпорядковується при цьому одному начальнику – функціональному керівнику. Вищий рівень управлінської ієрархії не втручається у справи функціональних керівників, коли йдеться про питання, що вимагають спеціальних знань. Але в той же час функціональні керівники не можуть обійти вищих керівників, якщо справа стосується всієї організації.

Приклад взаємозв'язку лінійних та функціональних підрозділів організації наведено на рис.3.2.

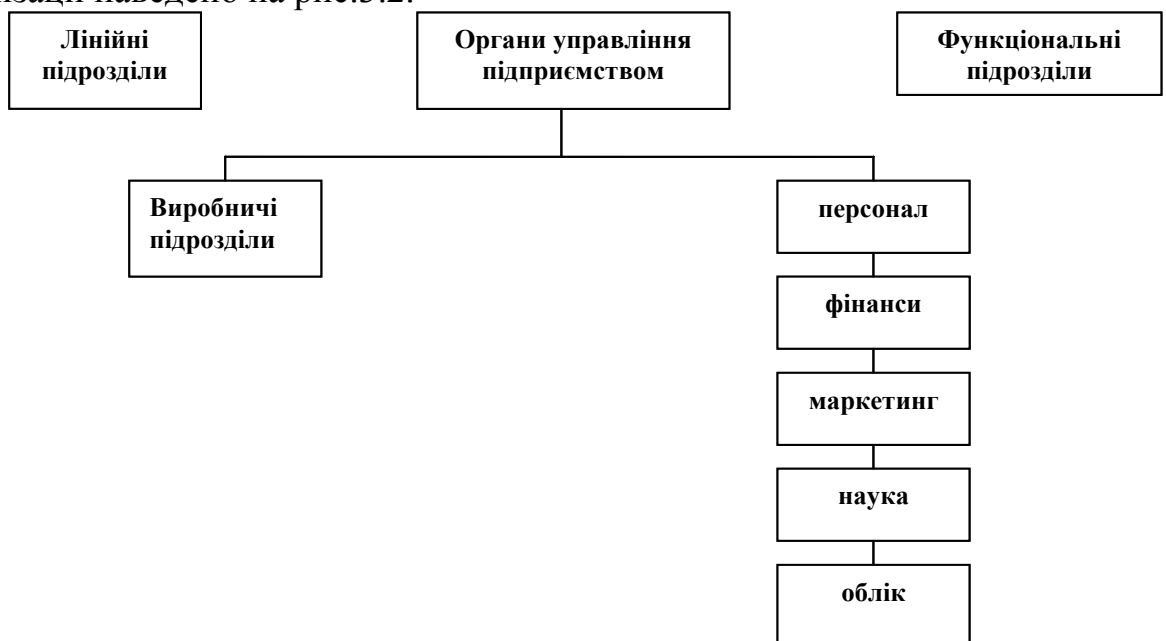


Рис.3.2. Лінійні та функціональні підрозділи організації

Виділяють структури бюрократичного та органічного типів. *Бюрократична організаційна структура* характеризується наступними рисами:

1. Чіткий розподіл праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців на кожній посаді.
2. Ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчестоячий рівень контролюється вищестоячим і підпорядковується йому.
3. Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і зкоординованість різних задач.
4. Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.

5. Здійснення найму на роботу у відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

6. Захищеність службовців від довільних звільнень.

З початку 60-х років ХХ століття багато організацій почали розробляти і впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, які в порівнянні з бюрократією були краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов і появи нової наукоємкої технології. Такі структури називаються адаптивними, оскільки їх можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації. Ще одна назва цих більш гнучких систем – *органічні структури*. Вона пов'язана з їх можливостями адаптуватися до змін в навколишньому середовищі подібно тому, як це роблять живі організми. Органічна структура будується на меті і допущеннях, радикально відмінних від тих, що лежить в основі бюрократії.

Серед основних структур можна виділити технологічну, виробничу, фінансову та соціальну структури.

Технологічна структура — структура організації, що визначається характером матеріально-енергетичних процесів, типом устаткування та спеціалізацією потужностей, що використовуються.

Виробнича структура — структура, що показує впорядковану сукупність виробничих підрозділів, елементів виробничо-технічної бази з погляду їх просторового розташування.

Фінансова структура — структура, яка описує впорядковану сукупність фінансових відносин в ході здійснення господарської діяльності організації, що забезпечує її ефективне функціонування і розвиток. Фінансова структура є результатом реалізації концепції управління по центрах відповідальності.

Соціальна структура характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікаційним, статево-віковим, національним складом, рівнем освіти, сімейним станом і т. п.

Організаційна структура є засобом реалізації ефективної діяльності підприємства і повинна відповідати наступним вимогам:

- 1) бути простою, чіткою і достатньо гнучкою, забезпечувати творчий розв'язок задач управління;
- 2) створювати умови для вільної і ефективної взаємодії всіх ланок управління;
- 3) володіти здібністю швидко реагувати на всі зміни, що відбуваються як усередині організації, так і зовні неї;
- 4) бути сприйнятливою до технічних і організаційних новацій;
- 5) орієнтувати всі виробничі і управлінські служби на досягнення кінцевої мети організації найефективнішим шляхом.

3.3. Методологія проектування системи менеджменту

Всі основні аспекти будови і діяльності організації визначають мету як

головний системоутворюючий чинник. Кожний елемент має свою задачу, володіє ресурсом для її вирішення і виконує свою строго певну функцію, структура ж забезпечує порядок і взаємодію елементів для здійснення їх функцій. Елементи єдиної системи виділяються в процесі її структуризації, при цьому кожна система допускає можливість різних перетинів відповідно до заданих критеріїв. Організаційна структура є одним з цих перетинів.

При рішенні практичних задач організаційного проектування формальна структура апарату управління як найясніша, схильна до раціонального формування і регулювання характеристика системи повинна знаходитися в центрі уваги проектувальників. Організаційні процеси можуть бути описані по-різному. Відомі їх класифікації із загальносистемних позицій, в основу яких встановлено підрозділ процесів на виробничі, підтримуючі, забезпечуючі, адаптуючі, керівні або ж виділення процесів переробки матеріалів, енергії і інформації. У ряді випадків в організаційній системі виділяють процеси ідентифікації (конструювання, проектування, планування і ін.), забезпечення ресурсами і підтримка їх на належному рівні, забезпечення функціонування, підтримка цілісності організації (до процесів цього класу відноситься і управління) .

На наш погляд, найпліднішим є підхід, при якому в число організаційно-управлінських процесів включаються, по-перше, *процеси функціонування*, які можна розглядати з позицій функцій управління, ухвалення рішень, організаційних комунікацій; по-друге, *процеси розвитку*, що розглядаються з погляду нововведень і організаційного зростання. Будь-які організаційні процеси можуть мати зовнішню сторону — адаптацію організації до середовища, і внутрішню—досягнення рівноваги елементів організації. Звичайно, реальний процес управління, здійснюваний організацією як цілісністю, єдиний, а розділення його на окремі підпроцеси в якійсь мірі умовно. Жоден з них не існує в чистому вигляді, але тісно переплітається з іншими підпроцесами.

Існують три головні етапи в побудові будь-якої організації:

1. визначення характеру виконуваної роботи;
2. розподіл роботи між окремими позиціями менеджменту;
3. класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління.

Визначення характеру виконуваної роботи. Для виконання цієї задачі дану стадію створення організації корисно також розбити на підпункти, передбачаючи певні етапи і види робіт. Наприклад, постановка задач, розрахунок необхідного обсягу робіт для вирішення поставлених задач, усунення зайвої роботи і дублювання, розробка самого процесу, перевірка .

Автор відомих книг з питань підприємництва професор Друкер виділяє три напрями аналізу, який необхідно провести на даному етапі побудови організації, а саме аналіз:

- діяльності, тобто визначення тієї роботи, яка повинна здійснюватися, і способів координації взаємодії;

- рішень, тобто якого виду рішення прийматимуться і яку участь в цьому прийматиме той або інший менеджер;
- відносин, тобто визначення того внеску в загальну справу, який повинен зробити менеджер;
- осіб, з якими менеджер повинен взаємодіяти;
- впливу, що робиться на менеджера іншими особами, що ухвалюють рішення.

Розподіл робіт між окремими елементами менеджменту. Цей етап включає: встановлення норм, стандартів (наприклад, розрахунок допустимого обсягу посадових обов'язків для кожного керівника будь-якого рівня); технічні прийоми в рамках наукових методів управління (наприклад, аналіз робочого часу, вивчення методів і організації праці і т. п.); встановлення повної співпраці всіх осіб, що працюють в рамках організації.

Класифікація елементів менеджменту, побудова логічних груп. В даному питанні важливо, щоб елементи управління були згруповані згідно виду виконуваної роботи. Цей спосіб відомий як "принцип орієнтації".

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп повинен неминуче привести до створення відділів (підрозділів), тобто колективів людей, що виконують деяку аналогічну роботу, як правило, під єдиним керівництвом начальника відділу (підрозділи).

При формуванні структур управління до уваги приймаються наступні питання:

стратифікація, тобто скільки може бути потрібно рівнів управління;

формалізація, тобто наскільки формальною повинна бути взаємодія. Чим більш бюрократичний стиль, тим більше формальною і системною повинна бути внутрішня структура;

централізація, тобто ієрархія доведення ухвалених рішення, чи всі питання повинне вирішувати вище керівництво;

складність організаційної структури, тобто наскільки складним повинно бути управління з організаційної точки зору.

Завантаження, у свою чергу, ми визначаємо як загальну (сумарну) трудомісткість управлінських рішень, що приймаються керівником на рівні протягом досліджуваного періоду по формулі

$$Q_p = \sum_{i=1}^n \Pi_{pi} T_i K_{ij};$$

де Q_p — сумарна трудомісткість, год.

T_i — трудомісткість i -го управлінського рішення, год.;

K_{ij} — число повторень i -го рішення на j -м рівні;

Далі визначається число керівників, необхідних для ухвалення управлінських рішень заданої трудомісткості:

$$C_p = \frac{Q_p}{F_0},$$

де C_p — розрахункове число керівників;

Q_p — трудомісткість ухвалення управлінських рішень, год;

F_d — дійсний фонд робочого часу одного співробітника, год.

Отримане число керівників порівнюється з допустимим значенням. Якщо розрахункове число керівників дорівнює або більше допустимого значення, це говорить про те, що завантаження кожного знаходиться в заданих межах або завищено. У будь-якому випадку тут фіксується рівень управління, і, якщо завантаження завищено, розв'язується питання про формування додаткового підрозділу на даному рівні. Якщо ж розрахункова величина керівників менше допустимого значення, отже, ступінь завантаження надзвичайно малий і не досягає навіть мінімальної межі встановленого рівня. У такому разі правомірно говорити про виключення даного рівня, передати повноваження керівнику іншого рівня або ці повноваження об'єднати. Таке дослідження завантаження проводиться поетапно на лінійному та функціональному рівнях. Результати дослідження дозволяють обґрунтувати варіант структури управління.

Розглянемо, як розв'язується питання про вибір варіанту структури залежно від завантаження рівнів управління. Розрахунок завантаження починається з лінійного рівня, оскільки він властивий будь-якій структурі управління і в певному значенні є домінуючим. Дослідження показали, що перехід до проектування тієї або іншої форми організації управління залежить від величини завантаження лінійного рівня, яке може бути менше встановленої межі, знаходитися в заданих межах межі ($K_1 < C_p < K_2$) і виходити за ці межі.

($C_p > K_2$), де C_p — розрахункова величина завантаження

K_1 — нижнє допустиме завантаження керівника ($K_1 = 0,9$)

K_2 — верхнє допустиме завантаження керівника ($K_2 = 1,2$).

Розрахункове число виконавців визначається за наступною формулою:

$$C_{\text{исп}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{pi} K_i}{F_d} = \frac{Q_{\text{исп}}}{F_d},$$

де $C_{\text{исп}}$ — число виконавців, що забезпечують підготовку управлінських рішень;

$Q_{\text{исп}}$ — трудомісткість підготовки i -х рішень, год.;

F_d — дійсний фонд часу одного виконавця, год.

Після того, як буде розраховано число виконавців і керівників на кожному рівні, розв'язується питання про створення структурних підрозділів. Це досягається шляхом коректування отриманої чисельності. Дані, необхідні для цього: розрахункове число керівників і виконавців, типова схема організації управління (в даному випадку — схема матрично-штабної структури); допустима норма керованості для заданого об'єкту. Коректування отриманої чисельності відбувається таким чином. Визначається прийняте число керівників і виконавців шляхом округлення розрахункового числа і перевіряється норма керованості. Якщо отримане співвідношення значно перевищує норму керованості, розв'язується питання про створення додаткового органу управління (якщо зберігається можливість розділення функції управління). І навпаки, при пониженої нормі керованості два органи

управління, виконуючі суміжні функції, можуть бути з'єднано в один. Так, з урахуванням типової схеми управління відбувається формування структурних підрозділів. Підсумковими документами цього етапу роботи є скоректовані списки виконавців і керівників по підрозділах, а отже, і склад підрозділів на кожному організаційному рівні.

Делегування – передача іншим (як правило, підлеглим) відповідальності і авторства операцій та/або узгодження певних дій. Є різні рівні делегування (делегування діяльності, але не оцінок, відповідальності, авторства дій). Переваги делегування: звільнення часу менеджера; надання менеджеру можливості зайнятися більш важливою роботою (наприклад, стратегічними рішеннями); можливість більш глибокої оцінки потенціалу підлеглих; мотивація тих, кому здійснюється делегування; можливість розвитку навичок співробітників; робота з кадровим резервом. Недоліки делегування: організація делегування вимагає певної витрати часу і зусиль менеджера; є певний ризик; в організації може просто не бути людей з достатніми ресурсом часу і компетенцією.

3.4. Централізація та децентралізація в менеджменті

В кожній організації здійснюється розробка управлінських рішень. І в кожній організації практика розробки і ухвалення управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою діяльності організації, її організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою.

В деяких організаціях вищі керівники ухвалюють всі рішення, а керівники низького рівня лише виконують їх директиви. В інших організаціях процес ухвалення рішень переміщується вниз до керівників, найбільш тісно пов'язаних з конкретними проблемами, за якими ухвалюються рішення. Перший випадок відомий як централізація, другий - як децентралізація.

Централізація означає концентрацію владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Ступінь централізації управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

- витратами, пов'язаними з ухваленням рішень. Чим вище ціна ухвалення рішень, тим на більш високому рівні вони повинні розглядатися;
- розміром організації. Чим більше фірма, тим складніше координувати діяльність усередині неї, і тут виникає перевага горизонтальних зв'язків. У великих фірмах необхідна максимальна децентралізація повноважень і розподіл організації на ряд крупних блоків, керівництво якими повинне бути максимально наближеним до рівня, на якому ухвалюються рішення;
- особливостями історичного розвитку і традиціями;
- характером і світоглядом вищих керівників;
- наявністю необхідних кадрів;

- характером діяльності, яка сама по собі обмежує можливості централізації повноважень;
- динамікою бізнесу — чим вона вище, тим вище повинна бути децентралізація;
- зовнішніми силами у вигляді державного регулювання, особливостей оподаткування, дій профспілок.

Проте централізація повноважень має свою оборотну сторону - витрачається багато часу на передачу інформації, в процесі чого значна частина її втрачається або спотворюється; найважливіші рішення приймаються особами, які не завжди правильно уявляють собі конкретну ситуацію, тоді як виконавці, яким ситуація добре знайома, від розробки і ухвалення рішень усунені, і ті нав'язуються їм в примусовому порядку. В результаті рішення виявляються недостатньо якісними і неефективно реалізуються на практиці.

Переваги централізації:

1. Централізація покращує контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками.
2. Сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуації, при якій одні відділи організації зростають і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижніх рівнях управління.

Децентралізація управління

В умовах значного ускладнення виробничих і інформаційних процесів, збільшення числа і ступеня господарської самостійності суб'єктів, що входять до складу організації, швидкої зміни кон'юнктури, зростання в геометричній прогресії числа ухвалюваних рішень виникла реальна потреба децентралізації процесу управління. Вона дозволяє, по-перше, швидко розробляти і ухвалювати рішення, у тому числі за участю безпосередніх виконавців; по-друге, більш безумовно відображати в цих рішеннях об'єктивну ситуацію; по-третє, відмовитися від детальних інструкцій з центру, понижуючи тим самим його перевантаження другорядними проблемами і скоротивши інформаційні потоки.

Чинники, що визначають ступінь децентралізації управління, включають наступне:

- сприйнятливість до нових ідей;
- готовність передати розв'язання незначних питань низькій ланці управління;
- готовність довіряти низькій ланці управління;
- прагнення здійснювати лише загальний контроль (не почасовий, щоденний).

Повна децентралізація неможлива через те, що організація втратить керованість і потрапить в стан хаосу. Зайве зосередження рішення тих або інших проблем у вищестоячій управлінській структурі зумовить те, що більшість з них буде неминуче прийматися на її нижчих рівнях, що зовсім не додасть їм якість, зате понизить оперативність і збільшить бюрократизацію управління.

Проте децентралізація управління має негативні наслідки, які необхідно враховувати в практичній діяльності. Перш за все, внаслідок відособленості процесу ухвалення рішень і концентрації його на нижніх рівнях управлінської структури часто недостатньо враховуються або зовсім ігноруються інтереси інших підрозділів і організації в цілому, внаслідок чого рішення часто носять тактичний характер, виявляються дрібними, малоефективними. Нарешті, децентралізація може привести до сепаратизму, що завдає величезної шкоди організації.

Крайньою формою децентралізації управління є його повна відсутність, що має місце в так званих множинних структурах — організаціях конгломератного типу, в яких відсутні які б то ні було зв'язки (інформаційні, технологічні, організаційні і навіть фінансові), за допомогою яких формується і розподіляється централізована фонд грошових коштів — вони замінюються фінансовим контролем. Оскільки децентралізація не може відбуватися нескінченно без руйнування самої організації, в якийсь момент вона змінюється зворотним процесом — централізацією. Таким чином виникають свого роду "маятникових коливань", що додають системі управління додаткову гнучкість і стійкість.

Термін «централізація» відноситься до ступеня зосередження ухвалення рішень в одних руках, що пов'язано тільки з формальною владою, з правами, якими наділяє певна особа в організації. Чим більше організація, тим більш складні рішення вона приймає. Багато фірм стикаються з необхідністю ухвалювати оперативні рішення у зв'язку з поведінкою конкурентів, зміною потреб клієнтів, скаргами споживачів або працівників. У разі коли швидкість ухвалення рішень критична, необхідно вдатися до певної децентралізації. Проте децентралізувати не означає відмінити контроль. Контроль повинен бути настільки ефективний, щоб децентралізовані дії можна було б правильно оцінити.

Порівняльний аналіз показує, що централізовані організації, діяльність яких ґрунтується на принципах «команд і контролю», як правило, витратні. Вони повільно пристосовуються до змін ринку і слабо реагують на змінні потреби клієнтів, обмежені в творчості і ініціативі, щоб ефективно діяти в умовах конкуренції.

Децентралізація вимагає такої організації управлінської діяльності, яка дозволяла б ухвалювати складні і оперативні рішення. Кажучи про той або інший ступінь централізації або децентралізації організації, ми фактично визначаємо ступінь делегування вищим керівництвом нижчестоячим рівням управління своїх повноважень по ухваленню найважливіших рішень в таких сферах, як визначення цін, розробка видів продукції, маркетинг і питання,

пов'язані з ефективністю роботи окремих структурних одиниць. Навіть у децентралізованих організаціях вище керівництво залишає за собою право приймати рішення з таких питань, як визначення загальної мети і задач організації, стратегічне планування, формулювання політики фірми в різних сферах, розробка фінансової і бухгалтерської системи фірми.

Контрольні питання

1. В чому полягає сутність комплексного механізму управління організацією?
2. Що повинна відображати організаційна структура управління організацією?
3. Що є елементами організаційної структури?
4. Які вимоги висуваються до організаційної структури?
5. З яких основних етапів складається процес будови організації?
6. В чому полягають переваги та недоліки централізації?
7. В яких випадках доцільно застосовувати децентралізацію при формуванні організаційної структури управління?
8. В чому сутність делегування повноважень?

Питання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте основні елементи комплексного механізму управління.
2. В чому полягає нормативно-правова регламентація організації управління?
3. В чому особливість проектування ієрархії менеджменту?
4. Сформулюйте основні принципи раціонального розподілу системи менеджменту.
5. Проаналізуйте основні етапи проектування складу структурних одиниць.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

4.1. Сутність організаційно-управлінського аналізу.

4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації.

4.3. Методологія організаційного інжинірингу.

4.1. Сутність організаційно-управлінського аналізу

Економічна стабільність організації, її життєздатність і ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з її безперервним вдосконаленням і розвитком.

Організаційно-управлінський аналіз - це дослідницька діяльність, направлена на вивчення системи цілей і стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, організаційної культури і управлінських процесів. В широкому значенні організаційно-управлінський аналіз направлений на дослідження системи управління в її поточному стані. При цьому під системою управління розуміється сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури. В цілях аналізу систему управління раціонально розглядати як сукупність наступних елементів:

- система цілей організації і стратегій їх досягнення;
- організаційна структура управління;
- системи процесів управління і структури інформації, що циркулює по цих процесах;
- організаційна культура.

Організаційно-управлінський аналіз має наступні основні напрями:

- аналіз місії організації;
- аналіз системи мети організації і стратегії їх досягнення;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз структури інформації і інформаційних комунікацій;
- аналіз організаційної культури.

Залежно від мети оцінки кожний напрям може бути розкритий з тим або іншим ступенем деталізації. Джерелами інформації для організаційно-управлінського аналізу є:

- анкетування;
- опити ключового персоналу;
- опити клієнтів;
- плануюча документація організації;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- спостереження;

- штатний розклад;
- формальна організаційна структура;
- накази і розпорядження;
- внутрішній трудовий розпорядок.

Інформацію, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу, можна отримати з наступних видів документів:

1. Штатний розклад — в даному документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів. Штатний розклад містить також посадові ставки окладів.
2. Організаційна структура управління — даний документ є графічним зображенням організаційних одиниць підприємства і вертикальних зв'язків між ними.
3. Положення про структурні підрозділи (служби, відділи, групи, проекти та інше) і посадові обов'язки працівників містять розподіл діяльності (функцій, задач, обов'язків) за організаційними одиницями, часто з вказівкою необхідних прав, відповідальності і взаємостосунків з іншими організаційними одиницями. Також включають в себе різного роду накази і розпорядження, що закріплюють розподіл обов'язків між керівниками, створення або скасування організаційних одиниць.
4. Внутрішній трудовий розпорядок або внутрішній регламент діяльності може містити інформацію, що стосується внутрішньоорганізаційних відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі, організаційних цінностей і інших аспектів організаційної культури.
5. Документація, що регламентує управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, в яких акумулюється весь накопичений позитивний управлінський досвід, або ж інформаційні схеми, що знаходяться у відділах комп'ютеризації і інформаційного забезпечення.

4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації

Кожна компанія рано чи пізно вимушена переглядати організацію бізнесу. Компанії вимушені стає гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти реструктуризації своєї діяльності.

Постійні зміни і особливості сучасного середовища вимагають змін і методів управління організаціями. Це стало основою появи нової методології менеджменту, що отримала назву організаційний інжиніринг. Методологія орієнтована на постійний моніторинг, поліпшення і перебудову організаційної діяльності компанії на основі загальносистемних і інженерних підходів.

Бізнес-інжиніринг (business-engineering) – це сучасна технологія управління, заснована на формальному, точному, повному і всесторонньому

описі діяльності компанії шляхом побудови її базових інформаційних моделей у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

Бізнес-модель – це корпоративна пам'ять організації, верхній рівень її бази знань, відомостей про те, «як влаштований бізнес», і, поза сумнівом, один з цінних нематеріальних активів.

Використання бізнес-моделі для ухвалення всіх управлінських рішень і формування регламентів управління як системи несуперечливих вказівок є відмітною особливістю бізнес-інжинірингового підходу в менеджменті. Узагальнений трафарет організаційного бізнес-моделювання приведений на рис.4.1.

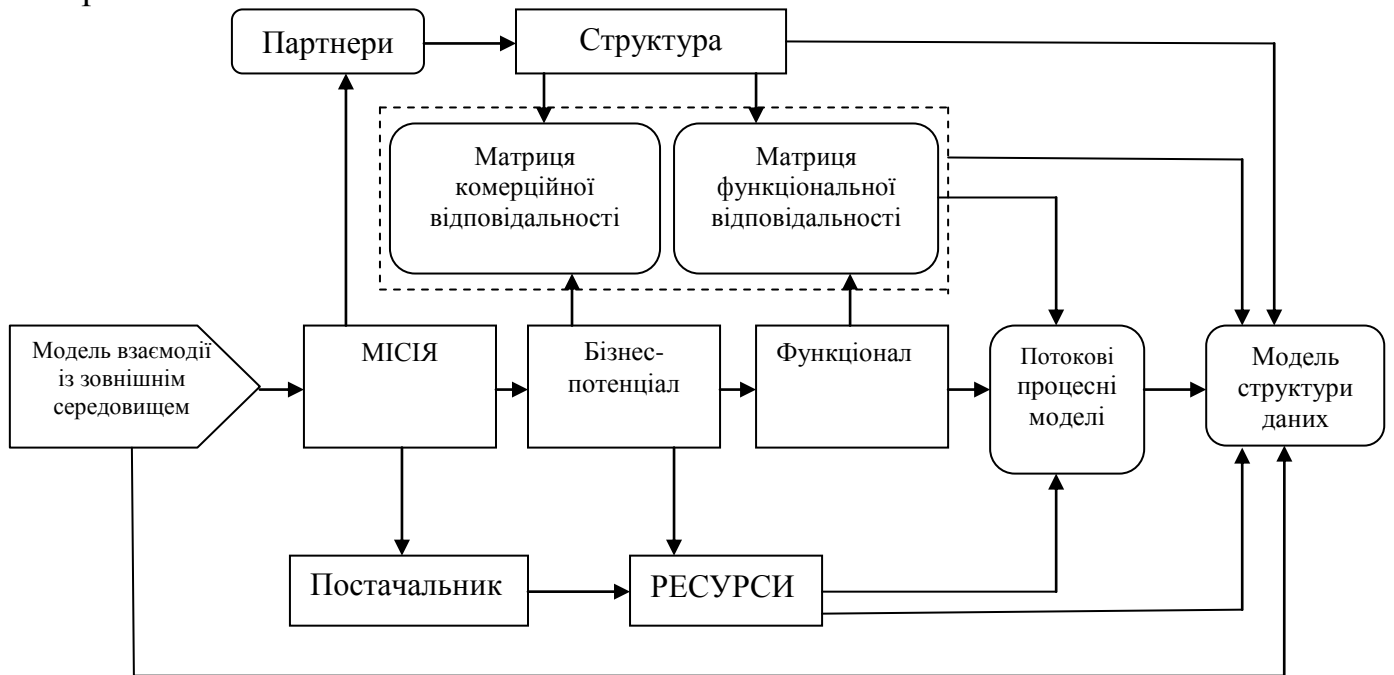


Рис.4.1. Узагальнений трафарет організаційного бізнес-моделювання

Бізнес-інжиніринг заснований на системному підході до управління, при якому організація розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем як з більш широкою надсистемою, що визначає *місію* компанії. Саме на етапі розробки місії визначається призначення компанії по задоволенню соціально-значущих потреб ринку, що дозволяє сформуванню *бізнес-потенціал* компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення вказаних потреб. При цьому, одночасно з'ясовується потреба і предмет партнерських відносин для забезпечення якісного обслуговування споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Бізнес-потенціал, у свою чергу, з урахуванням вибраної мети і стратегій визначає *функціонал* компанії – перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту, що необхідні для підтримки вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, визначаються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) і структура компанії. Таким чином формується перелік управлінських реєстрів компанії (продукти, функції, організаційні ланки і ін.) у вигляді ієрархічних (деревовидних)

класифікаторів. Далі, закріплюючи між собою елементи різних класифікаторів за допомогою матричних проекцій, одержуємо сукупність інформаційних моделей компанії.

Так, **матриця комерційної відповідальності** закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності. Її подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечить побудову фінансової моделі компанії, що, у свою чергу, дозволить упровадити систему бюджетного управління.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут і ін.) а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль в області маркетингу, фінансів, управління персоналом і ін.). Її подальша деталізація (до рівня відповідальності окремих співробітників) дозволить отримати функціональні обов'язки персоналу, що забезпечить в сукупності з описом прав, обов'язків, повноважень розробку пакету посадових інструкцій.

Опис бізнес-потенціалу, функціонала і відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії. При цьому процеси, що протікають в компанії, поки у згорнутому вигляді (як функції) ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливо, закріплюються за виконавцями (майбутніми господарями цих процесів). На цьому етапі бізнес-моделювання формується загально визнаний набір основних внутрішньофірмових регламентів:

- базового Положення про організаційно-функціональну структуру компанії
- пакету Положень про окремі види діяльності (фінансової, маркетингової і т.д.)
- пакету Положень про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи і т.п).
- Посадові інструкції

Це вносить прозорість в діяльність компанії за рахунок чіткого розмежування і документального закріплення зон відповідальності менеджерів. Таким шляхом розв'язується одне з самих проблемних питань в організації управління . За оцінками фахівців до 80% часу на будь-якій виробничій нараді йде якраз на з'ясування одвічного питання «хто винуватий?» в якій-небудь складній ситуації, оскільки в компанії, як правило, немає єдиного розуміння «хто за що відповідає», закріпленого певним управлінським регламентом.

Подальший розвиток (деталізація) бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні **процесних поточкових моделей**. Ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції менеджменту. При цьому спочатку (на верхньому рівні)

описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) - технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях.

Завершується організаційне бізнес-моделювання розробкою *моделі структури даних*, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуваних процесом в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії.

4.3. Інжиніринговий опис процесів в організації

Бізнес-інжиніринговий підхід до побудови моделі компанії (як і будь-яка інша інженерна технологія) орієнтований на використання типових трафаретних технік опису предмету управління.

Будь-який технічний об'єкт (будівля, механізм, деталь) можна описати з достатньою для відтворення точністю, використовуючи невелике число простих правил (трафаретів) технічного креслення. Аналогічно в бізнес-моделюванні широко застосовуються трафаретні техніки опису компанії. Розглянемо техніки моделювання для елементів рис.1.

Взаємодія компанії і ринкового оточення відбувається за законом єдності і боротьби протилежностей. З одного боку компанія сама по собі є невід'ємною частиною ринку (і в цьому полягає єдність), а з іншого - відстоює в конкурентній боротьбі власну комерційну мету. В цих умовах призначення (*місії*) компанії не можна зрозуміти тільки за допомогою аналізу її внутрішнього пристрою. Розглянемо елементи місії організації.

1. Назва і статус організації. Місія, що містить в собі ім'я або що починається з імені, дозволяє виділити, пізнати і відрізнити даний економічний суб'єкт від інших подібних. Назва накладає певну відповідальність на керівництво і персонал організації за виконання обіцянок споживачам, стимулює їх до досягнення поставлених перед собою задач і прийнятих зобов'язань.

2. Товар або послуга, які проводить підприємство, окреслюють коло потреб, що задовольняються. Це основний товар або вид послуг, які організація пропонує на ринку.

3. Стратегічний орієнтир включає необхідність здійснити позиціонування товару або послуги при виділенні певного сегменту ринку за географічною, демографічною або поведінковою ознакою, в якому вказуються справжні і потенційні переваги товару або послуги.

4. Цільова аудиторія – основні групи людей, чиї інтереси роблять вплив на діяльність організації. До неї відносяться: власники організації, співробітники, покупці продукту організації, ділові партнери організації, місцеве співтовариство, суспільство в цілому.

5. Управлінські технології і функції, що застосовує організація, тобто спосіб задоволення потреб споживача. Організація повинна орієнтуватися на використання новітніх або традиційних технологій.

6. Основами конкурентоспроможності є: своя технологія, певні досягнення в своїй сфері діяльності; особлива компетентність; система цінностей, в які компанія вірить; правила і норми поведінки, а також певна унікальність,

значна вигода, джерело надійності і гарантії товару або послуги.

7. Філософія бізнесу включає найважливіші цінності, устремління і етичні принципи організації.

Відмінності між місією організації і її метою можуть бути визначені за наступними критеріями:

1. Часовий аспект. Місія не має тимчасових критеріїв. Мета ж завжди тимчасова сама по собі і визначає терміни, коли вони повинні бути досягнуті.

2. Фокусування. Місія має спрямованість на зовнішнє середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі і т.д. Мета, навпаки, частіше за все відноситься до внутрішніх аспектів підприємства і виражається в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних результуючих показників.

3. Специфіка. Місія виражається в термінах, що мають загальний, відносний характер, які відносяться до образу підприємства, її фірмового стилю і т.д. Мета, як правило, виражається в термінах певних результатів.

Для визначення місії компанії на ринку необхідно:

- ідентифікувати ринок (надсистему), частиною якої є компанія
- визначити властивості (потреби) ринку
- визначити призначення (місію) компанії, виходячи з її ролі на ринку із задоволення потреб останнього.

Таким чином, місія є результатом позиціонування компанії серед інших учасників ринку. Разом з тим, місія - це компроміс між потребами ринку, з одного боку, а з іншої - можливостями і бажанням компанії задовольнити ці інтереси. Тоді система координат для пошуку вказаного компромісу (і відповідно для розробки місії) матиме вигляд, зображений на рис. 4.2.

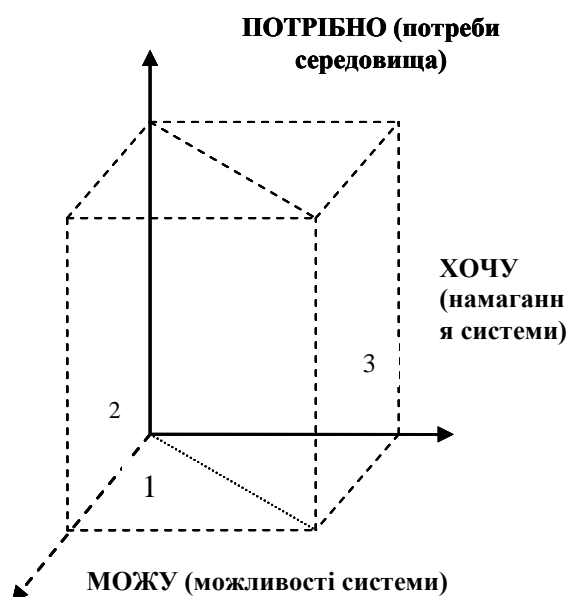


Рис.4. 2. Система координат розробки місії

Вісь «ТРЕБА» – відображає потреби ринку
 Вісь «МОЖУ» – визначається унікальністю ресурсів і навиків компанії
 Вісь «ХОЧУ» – є філософією бізнесу (очікування, цінності, принципи).
 Пошук такого компромісу (алгоритм розробки місії) може бути здійснений за трафаретом, наданим на рис. 4.3.

			ПОТРІБНО			
			Ринкова кон'юнктура	Зовнішнє середовище		
				Політика	Економіка	Соціал. сфера
Об'єкт	МОЖУ	Унікальність технологій				
		Виключність				
Суб'єкт	МОЖУ	Ресурси, вміння, знання				
		Навички та досвід				
	ХОЧУ	Цінності та очікування				

МІСІЯ

Рис.4.3. Трафарет розробки місії

Для цього необхідно:

1. Описати базис конкурентоспроможності компанії («МОЖУ») - набір характеристик компанії як соціально-економічної системи:

- для об'єкта - це унікальність освоєних технологій і винятковість наявних в компанії ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських)
- для суб'єкта - це знання і уміння персоналу, а також навички і досвід менеджерів

Такий опис дасть уявлення про можливу область діяльності компанії, в якій у неї є можливість отримати сильну конкурентну позицію. Це буде перелік соціально значущих потреб ринку, які компанія має намір задовольняти в результаті своєї діяльності.

2. Визначитися з наявністю платоспроможного попиту на визначені в п.1 соціальні потреби, ступенем їх задоволення зусиллями існуючих на цьому ринку конкурентів. Іншими словами з'ясувати кон'юнктуру ринку («ТРЕБА»).

3. З'ясувати наявність сприяючих і протидіючих чинників для обраного виду діяльності з боку державних інститутів в області політики і економіки.

4. Оцінити перспективу розвитку технології в обраній сфері діяльності.

5. Визначитися з можливою підтримкою або протидією з боку суспільних організацій і соціальних рухів.

6. Співвіднести все це між собою з урахуванням суб'єктивних цінностей (орієнтирів), принципів, виражених в правових, морально-етичних, естетичних, етичних і інших обмеженнях, що визнаються, з боку власника, менеджерів і персоналу («ХОЧУ»).

7. Оцінити порядок майбутніх витрат і рівень передбачуваних доходів, а потім порівняти це з очікуваннями (в першу чергу власника) в частині основних бізнес-показників передбачуваного виду діяльності (рівень рентабельності, стійкість бізнесу, можлива динаміка зростання, перспективність розвитку і та ін.).

Розробка *бізнес-потенціалу* здійснюється за трафаретом, наведеним на рис. 4.7.

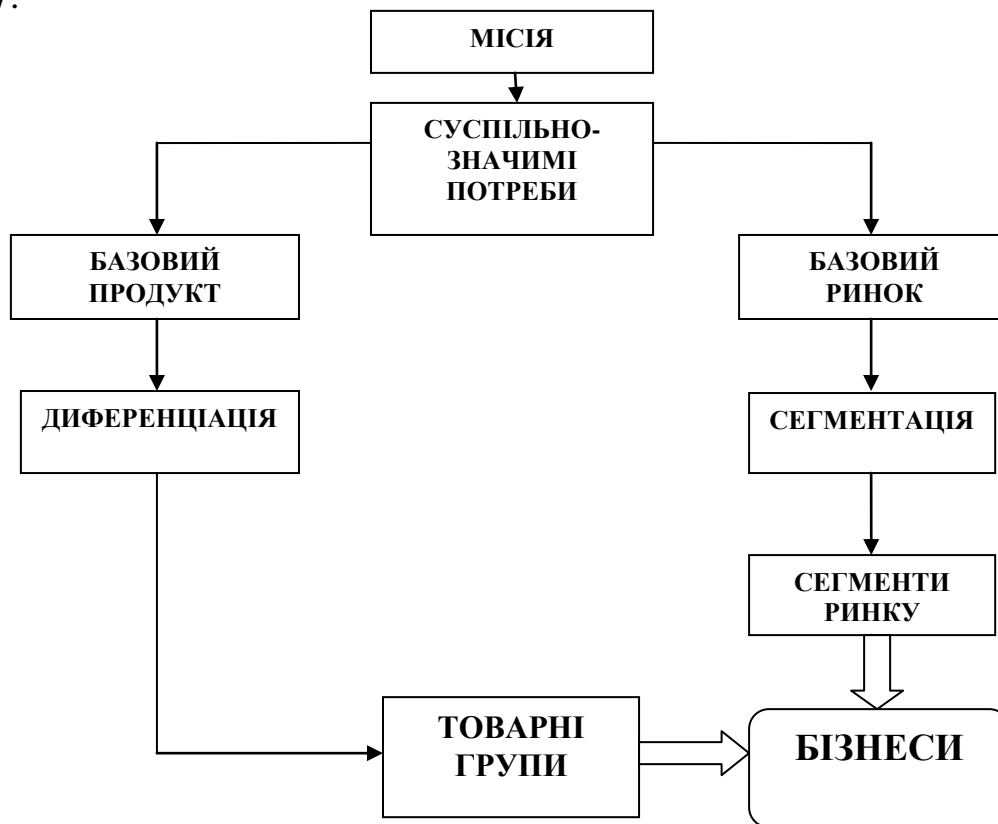


Рис. 4.7. Трафарет розробки бізнесу

При цьому формується ієрархічний список видів комерційної діяльності, направлених на задоволення потреб окремих груп покупців (сегментів ринку) за допомогою певних видів товарів і послуг. Для цього необхідно у відповідності з розробленою раніше місією компанії визначитися з тією соціально значущою потребою, задоволення якої компанія намагається запропонувати ринку. Це дасть первинне уявлення про базовий ринок і базовий продукт. Їх подальша деталізація виконується стандартними загальноновизнаними техніками диференціювання продуктів і сегментації ринку. При цьому в першому випадку проводиться ідентифікація пропозицій компанії очима покупця, а в другому - формування однорідних по відношенню до продуктів компанії груп покупців (сегментів). Там де за

допомогою матричної проекції вдасться встановити відповідність між сформованими товарними групами і сегментами ринку і знаходитимуться бізнеси компанії (на перетині відповідних рядків і стовпців матриці).

Розробка *функціонала* компанії здійснюється по трафаретах, наведених на рис. 4.8.

		БІЗНЕСИ		
		№1	№2	№3
Етапи виробничого циклу	Проектування			
	Закупівлі			
	Виробництво			
	Розподіл			
	Збут			

Рис.4.8. Матриця-генератор основних бізнес-функцій

Компоненти менеджмент	Структури	Логістика	Фінанси	Економіка	Облік	Маркетинг	Персонал
Етапи управління							
Збір інформації							
Розробка рішень							
Реалізація							
Облік							
Контроль							
Аналіз							
Регулювання							

Рис. 4.9. Матриця-генератор основних функцій менеджменту

Формування класифікатора бізнес - функцій здійснюють на підставі отриманого раніше переліку бізнесів. Для цього за допомогою матричної проекції перевіряють наявність задач в окремих етапах стандартного життєвого циклу продукції для кожного виявленого раніше бізнесу компанії. Там де такі задачі будуть виявлені, виникнуть відповідні бізнес функції, пов'язані з їх рішенням. Для формування основних функцій менеджменту також використовується матриця – генератор. Для цього в компанії спочатку розробляються і затверджуються для всіх менеджерів двох базових класифікаторів:

- компоненти менеджменту – перелік що використовуються на підприємстві інструментів (контурів) управління
- етапи управлінського циклу – технологічний ланцюжок операцій, що послідовно реалізується менеджерами при організації робіт в будь-якому контурі управління.

Приклади таких класифікаторів приведені на рис. 4.9. У кожної компанії можуть виникнути інші складові цих класифікаторів у відповідність із специфікою їх бізнесу, пріоритетом управлінських проблем, ресурсними обмеженнями і традиціями організації менеджменту, що склалися. Принциповим моментом для успішного управління компанією є не склад вказаних класифікаторів, а їх єдність для всіх менеджерів. Розкладання (декомпозиція) компонентів менеджменту по етапах управлінського циклу дасть в кожній клітинці матриці відповідну функцію менеджменту. Наприклад, на перетині першого рядка («Збір інформації») і шостого стовпця («Маркетинг») отримаємо як функція менеджменту «Маркетингові дослідження». Всього в приведеному нами варіанті матриці отримаємо 49 функцій менеджменту першого рівня (твір семи рядків на сім стовпців).

Розглянуті матричні генератори (рис. 4.8 і 4.9) дозволяють формувати функції будь-якого ступеня деталізації. Підвищити детальну опису можна двома способами - більш докладним описом елементів як стовпців, так і рядків матриці.

Формування *зон відповідальності за функціонал* компанії виконується за допомогою матриці-розподільника (рис. 4.10).

ФУНКЦІЇ

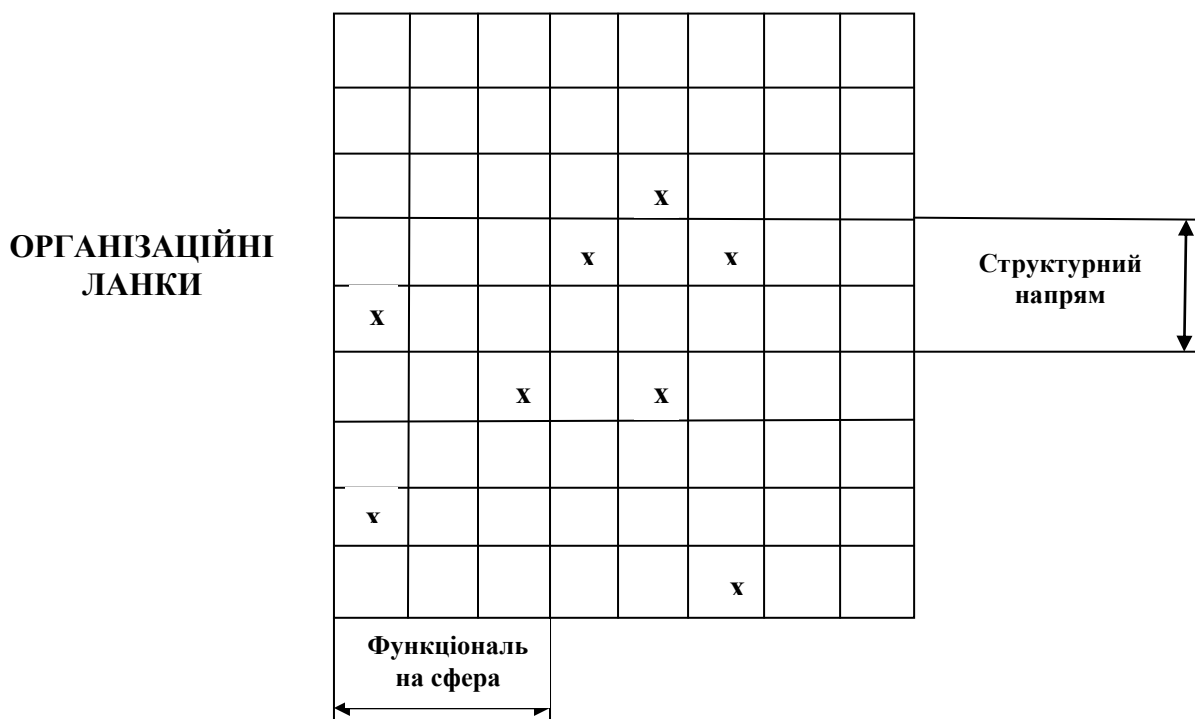


Рис.4.10. Побудова матриці відповідальності

Формою цей трафарет нагадує відому гру «хрестики і нулі». Хрестиками помічені перетини тих функцій (стовпців) і організаційних ланок (рядків), які відповідають за виконання цих функцій. При цьому наочність такої процедури легко дозволяє добитися оптимального закріплення зон відповідальності, при якому за кожну функцію в компанії хто-небудь персонально відповідає і при тому хтось один.

Аналогічно будується *матриця комерційної відповідальності*.

Трафарет *потокowego процесного опису* приведений на рис. 4.11.

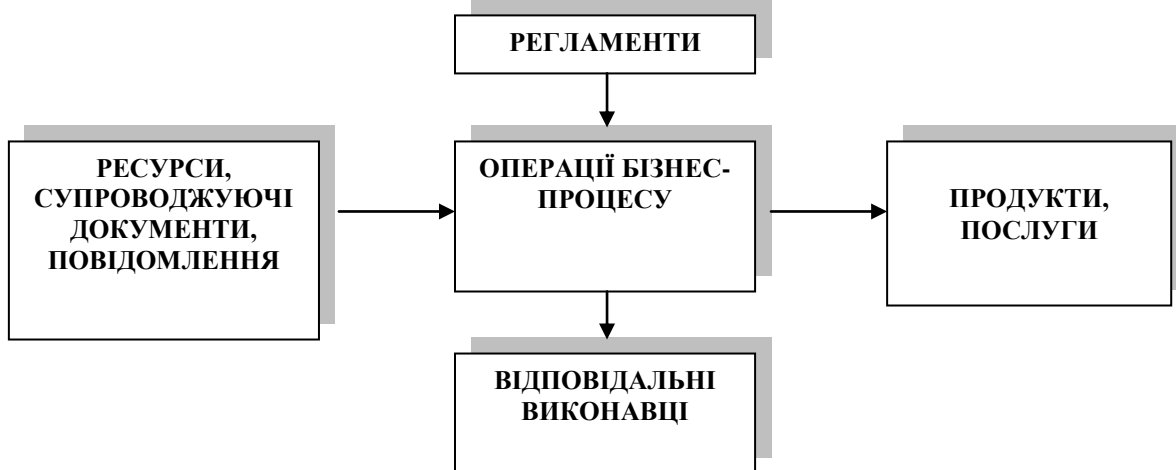


Рис.4.11. Трафарет потокowego процесного опису

Такий опис дає уявлення про процес послідовного перетворення ресурсів в продукти зусиллями різних виконавців на підставі відповідних регламентів.

Контрольні питання

1. Які елементи системи управління складають основу організаційно-управлінського аналізу?
2. Які напрями організаційно-управлінського аналізу?
3. Які основні джерела інформації використовуються при організаційно-управлінському аналізі?
4. В чому полягає особливість бізнес-інжинірингового підходу?
5. В чому сутність організаційного інжинірингу?
6. Чим відрізняється місія організації від її мети?
7. Які елементи включає в себе місія?
8. Як здійснюється розробка бізнес-потенціалу компанії?
9. В чому сутність потокowego процесного опису?
10. Яка методика формування зон відповідальності?

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні етапи організаційно-управлінського аналізу.
2. За якими правилами відбувається інжиніринговий опис процесів в організації?
3. Охарактеризуйте основних учасників процесу інжинірингу.
4. Які основні сфери інжинірингу?

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

5.1. Основні підходи до вивчення організаційного дизайну.

5.2. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

5.3. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси.

5.4. Симптоми проблем організаційного дизайну.

5.1. Основні підходи до вивчення організаційного дизайну

Модифікація економічної системи та внутрішньої будови фірми, перехід від індустріальної до інформаційної економіки відбуваються паралельно з розвитком термінології економічної науки. У економічній теорії на межі ХХ-ХХІ ст. набули поширення поняття інформації, інформаційного суспільства та «знаннямісткої» економіки. Паралельно економічні системи провідних країн світу (а поступово і країн з перехідною економікою) остаточно перейшли в інформаційну стадію розвитку. Інформаційна економіка привнесла деяку новизну на мікрорівень - рівень підприємства, видозмінила характер діяльності підприємств, а також вимагала якісно нових способів їх структуризації, інших моделей координації внутрішніх елементів. Відносно теорії фірми намітився перехід від відомого терміну «організаційна структура» (organizational structure) до більш загального – «організаційний дизайн (архітектура)» (organizational design або organizational architecture). Якщо про організаційну структуру написано багато, то «організаційний дизайн» – нове поняття для економічної літератури.

Творцем теорії організаційного дизайну є канадець Генрі Мінцберг - професор університету Макгілла в Монреалі. У якнайповнішому та доступнішому вигляді теорія організаційного дизайну була викладена ним у книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації», яка була видана в 1983 р. Теорія організаційного дизайну в середовищі теоретиків і практиків, що займаються проектуванням, дістала коротку назву - «структура 5».

Будь-яка організована людська діяльність ставить дві фундаментальні, але протилежні вимоги: розподіл праці на окремі завдання та координація дій виконання в єдину діяльність. Структура організації, за Г. Мінцбергом, визначається як проста сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх вирішення.

П'ять координаційних механізмів розкривають способи, за допомогою яких підприємства координують свою діяльність: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску та стандартизація навичок і знань. За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці.

Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Згідно з Мінцбергом, організація (або промислове підприємство) складається з п'яти основних складових частин. Основу підприємства складають оператори - люди, що виконують базові завдання з виробництва продукту. Вони утворюють операційне ядро. У простих підприємствах оператори самодостатні та координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та відповідно в людині, яка взяла б на себе керівництво операторами. Подальше ускладнення структури підприємства спричиняє за собою і збільшення кількості менеджерів - не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками. Утворюється серединна лінія, ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною.

Підприємство, що все більш ускладнюється, вимагає застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу співробітників-аналітиків, які утворюють так звану техноструктуру, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Подальший розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина називається допоміжним персоналом.

Як стверджує Генрі Мінцберг, відомі п'ять основних конфігурацій організаційних структур, які є функціями певного основного координаційного механізму та функціями ключової в цьому випадку складової частини підприємства. Це проста структура, механістична бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма та адхократія. Проста структура використовує в якості координаційного механізму прямий контроль. Для простих структур характерні невелика кількість допоміжного персоналу, досить невисока управлінська ієрархія, незначний ступінь формалізації поведінки.

Для механістичної бюрократії основним координаційним механізмом є стандартизація процесів праці. Техноструктура - ключова частина такого підприємства. Як правило, це зріла та велика промислова організація. Різноманітні регламенти та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення ухвалюються відповідно до ланцюжка повноважень. З усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає найбільше значення розподілу праці та диференціюванню підрозділів за всіма напрямками: вертикально, горизонтально, функціонально, ієрархічно.

Координаційним механізмом для професійної бюрократії є стандартизація знань і навичок, а ключовою частиною - операційне ядро. Професійна бюрократія характерна для університетів і лікувальних закладів. На роботу на таке підприємство приймають відповідним чином підготовлених фахівців - професіоналів, які формують операційне ядро,

відмінність якого полягає в тому, що його члени значною мірою самостійно контролюють процес праці.

Основним координаційним механізмом дивізіональної структури є стандартизація випуску. Дивізіональна форма значно поширена в приватному секторі промислово розвинених країн. Переважна більшість великих світових корпорацій має дивізіональну структуру. В свою чергу для структури дивізіонів найбільш прийнятна механістична бюрократія.

Адхократія як основний координаційний механізм застосовує взаємне узгодження. Ключовими частинами такої організації є операційне ядро та допоміжний персонал. Адхократія як організаційна структура незамінна в організаціях, що здійснюють складну інноваційну діяльність (аерокосмічне агентство, підприємство з виробництва дослїдних зразків технічно складного устаткування і т. ін.). Адхократія - це високоорганічне підприємство з низьким рівнем формалізації поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і в проектних командах.

Крім Г. Мінцеберга, питанням організаційного дизайну займалися такі дослідники, як П. Лоренс и Дж. Лорш, А. Райс, Дж. Томпсон, П. Блау и Р. Шоенхерр, Дж. Чайлд та Р. Менсфілд, Дж. Хейдж и М. Айкен, Дж. Гелбрейт та ін.

5.2. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування

Своєю суттю організаційний дизайн є розвитком організаційної структури щодо умов інформаційної, постіндустріальної економіки. Дослідники пов'язують появу інформаційної економіки з тим, що на рівні фірми спостерігається «взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків». Все частіше використовується потенціал підприємництва через створення організації з внутрішнім ринком.

Організаційний дизайн є зовнішнім оформленням структури, що виявляється в синергетичному ефекті від використання знань та інформації як ключової компетенції фірми в інформаційній економіці.

В рамках організаційного дизайну розробляються взаємозв'язки наступних елементів організації:

- мета, задачі;
- бізнес-процеси;
- структура;
- персонал;
- мотивація;
- корпоративна культура.

Відповідність цих елементів один одному є базою для ефективної роботи організації. При виборі організаційного дизайну аналізуються вимоги

до цілого ряду характеристик внутрішніх процесів, що відбуваються в організації:

- типи спеціалізації
- ступінь спеціалізації
- змістовність робіт
- обсяг робіт
- угруповання видів діяльності
- «сфера управління» або норма керованості
- складність організації
- розподіл повноважень
- ступінь делегування задач і повноважень
- ступінь централізації ухвалення рішень
- ступінь формалізації процедур
- механізми координації діяльності підрозділів і груп співробітників
- тип організаційної культури
- наявність неформальної організації
- ступінь професіоналізму і персональні співвідношення

Організаційний дизайн або дизайн-менеджмент - інструмент для створення ефективної організаційної структури підприємства, орієнтованої на реалізацію стратегії. В рамках проектів з організаційного дизайну виконуються наступні роботи:

- Розробка організаційних структур компанії в цілому або різних її підрозділів;
- Розрахунок оптимальної чисельності підрозділів компанії на основі існуючих бізнес-процесів і ринкових практик;
- Визначення зон відповідальності підрозділів;
- Розробка ключових показників ефективності для компанії в цілому і для окремих підрозділів;
- Визначення ступеня централізації для різних підрозділів компанії.

В рамках організаційного дизайну розв'язується ряд питань, а саме: підвищується рівень керованості компанією, істотно оптимізується організаційна структура підприємства відповідно до мети і стратегій. Важливим підсумком дизайн - менеджменту стає розподіл повноважень, функцій і відповідальності тих або інших співробітників на основі розроблених регламентів. Також налагоджується взаємозв'язок між організаційними одиницями підприємства. Виконання організаційного дизайну, яке полягає в проектуванні і раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливо лише на чіткій науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління. Такими принципами є:

1. Принцип єдності мети: передбачає наявність чітко сформульованої мети або мети організації.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу і змісту функцій управління.
3. Принцип функціональної закритості підрозділів апарату управління: коло задач для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтованим на досягнення мети управління з відповідної функції.
4. Простота організаційної структури: чим простіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління і активно брати участь в реалізації мети організації. Крім того, декілька ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними.
5. Принцип єдності керівництва: працівник повинен одержувати накази лише від одного керівника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.
6. Принцип оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, які підлегли одному керівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника і відносинами керівників і підлеглих.
7. Принцип зворотнього зв'язку: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за наслідками функціонування системи і створюються умови для її використання.

Перераховані принципи організаційного дизайну взаємозв'язані і взаємообумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки загальне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер.

5.3. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії і її підрозділів, але і розробити систему внутрішніх регламентів і механізмів, які б примушували цю структуру ефективно працювати. Розглянемо терміни «організаційна структура» та «організаційний дизайн», через три визначальні чинники: чинник успішності фірми, технології обробки інформації і підтримуючі наукові концепції (див. табл.5.1).

Фактори, що лежать в основі відмінностей організаційної структури та організаційного дизайну

ФАКТОРИ	ІНДУСТРІАЛЬНА ЕКОНОМІКА	ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА
Успішність фірми (мета)	Координація і контроль великих інвестицій	Висока швидкість роботи, інноваційна діяльність, орієнтація на клієнта
Технології обробки інформації	Картотека, пишуча машинка	Інформаційні технології
Підтримуючі наукові концепції	Концепція наукового менеджменту	Концепція лідерства та постійного навчання
Організаційна будова	Жорстка організаційна структура	Гнучкий організаційний дизайн

Якщо на рубежі XIX–XX ст. успіх організації характеризувався здатністю координувати і контролювати крупні інвестиції, то на рубежі XX–XXI ст. вона прагне високої швидкості роботи, орієнтації на клієнта, інноваційний характер діяльності. Технології обробки інформації в індустріальній економіці – пишуча машинка, картотеки – дали можливість збирати, структурувати і відновлювати у разі втрати письмову інформацію. В інформаційній економіці такими технологіями стали, по-перше, сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології, що дозволяють швидко поширювати інформацію одночасно всім співробітникам фірми, і, по-друге, команди як основного структуроутворюючого елемента організації. Використання колективного знання, навичок і креативності членів команди дозволяє виконувати одночасно декілька задач замість однієї, що виконується кожним окремим співробітником на своєму функціональному місці і рівні ієрархії.

Обидва терміни – і організаційна структура, і організаційний дизайн – характеризують будову фірми, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій і ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова». Під організаційною будовою ми розуміємо внутрішній устрій фірми, спосіб координації її елементів і організації потоків інформації для досягнення кінцевої мети. Цільове призначення організаційної будови полягає в забезпеченні стійкого розвитку фірми за допомогою вдосконалення способів її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії її елементів. В інформаційній економіці прийнято вважати, що оптимальною є така внутрішньофірмова будова, яка включає невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом за наявності груп фахівців і невеликого числа рівнів керівництва. Така

організація характеризується орієнтацією графіка роботи на споживачів, високою продуктивністю, низькими витратами і швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища, що робить її оптимальною з погляду зниження трансакційних витрат і оптимізації інформаційних потоків.

Таблиця 5.2

Відмінні характеристики організаційної структури та організаційного дизайну

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип побудови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації процесу праці	Необхідність об'єднання знань та навичок людського капіталу
Розділення	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями та навичками
Елементи	Робітники, ієрархічні рівні, зовнішні суб'єкти	Лідери, команди, проектні групи

Але сам організаційний дизайн трактується неоднозначно. Можна виокремити як мінімум три погляди на організаційний дизайн:

- Ототожнення організаційного дизайну з організаційним проектуванням. Наприклад, у відомій роботі Б.З. Мільнера «Теорія організації» частина, присвячена організаційному проектуванню, англійською перекладається як *organizational design*.

- Розуміння організаційного дизайну як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаменталізації, коли в її основу може бути встановлений: а) процес, б) функції, в) клієнтура; г) територія.

- Ототожнення організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

Отже, з одного боку, організаційний дизайн - це процес, до складу якого, як мінімум, входять завдання (процедури, функції і т. ін.) виявлення та відображення логіки функціонування підприємств. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються обриси:

- бізнес-моделі підприємства;
- мережі процесів (або функціональної структури);
- організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

З іншого боку, організаційний дизайн - це метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу. До складу

такого методу інкорпоровано безліч прийомів стимулювання клієнта до раціоналізації (осмислення) бачення його бізнесу (щодо цілей, продуктів, процесів, організаційної та функціональної структури).

З третього ж боку, організаційний дизайн - це набір засобів (інструментів) конвертації управлінських абстракцій (таких, наприклад, як «бізнес-модель», «організаційній та функціональній структури» і т. ін.).

Організаційний дизайн - це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтованого на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища в цілому можливостям і потребам зацікавлених сторін (споживачів продукції та послуг, власників, інвесторів, менеджменту, працівників, держави та суспільства). У той же час організаційний дизайн - творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але головним чином це структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Організаційний дизайн - будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці (те, про що писав сотні років тому ще А. Сміт, наводячи як приклад шпилькове виробництво), а дизайн - у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого. Дизайн же - це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, який відбувається на рівнях ієрархії та не враховує функціонального розподілу, але, проте, також забезпечує роботу підприємства як єдиної системи.

Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли в цей момент часу. Елементами організаційної структури є окремі працівники, ієрархічні ланки, а також часто зовнішні суб'єкти (споживачі, постачальники, партнери, фінансові структури, державні органи). Елементи ж організаційного дизайну - тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

Таким чином, термін «організаційна структура» насправді більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом і успішно діючих до настання постіндустріальної ери. Термін же «організаційний дизайн (архітектура)» вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, на яких не так важливо дотримання чіткої розстановки співробітників, скільки досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії через особливі механізми (лідерство,

інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо).

5.4. Симптоми проблем організаційного дизайну

В своїй роботі менеджери постійно стикаються з безліччю симптомів організаційних проблем. Не так просто визначити, чи вказують ці симптоми на необхідність модифікації організаційного дизайну або вимагають якого-небудь іншого рішення. Проте, існує декілька груп організаційних проблем, які вказують на необхідність зміни побудови організації.

- Конфлікти
- Дуже високий рівень ухвалення рішень
- Складнощі координації
- Недолік уваги найважливішим задачам організації
- Відсутність чіткості у визначенні кола обов'язків співробітників

Однією з проблем, яка часто виникає як результат неспроможності організаційного дизайну, є *конфлікт*, особливо коли це - широкомасштабний конфлікт, тобто конфлікт між групами і підрозділами, а не між окремими співробітниками. Конфлікти, пов'язані з визначенням і досягненням основної мети і задач організації, також є ознакою проблем побудови організації. Іншим індикатором проблем організаційного дизайну є те, що менеджери ухвалюють рішення, які можуть бути прийняті на більш низьких рівнях. Добре організована компанія повинна мати процедури дозволу проблем, які виникають на нижчих рівнях організації. Механізми дозволу проблем - це частина ефективного організаційного дизайну.

Третя проблема, що вказує на необхідність організаційних змін, - це складнощі, що виникають в координації діяльності робочих груп. Подібна ситуація може бути результатом будь-якої організаційної зміни, а може виникнути внаслідок нормального зростання організації.

По-четверте, якщо в організації мало уваги приділяється найважливішим сферам діяльності, або знижується ефективність поточних операцій, швидше за все потрібно відкоригувати відповідність один одному деяких блоків організаційного дизайну. Ця ситуація зазвичай вказує на те, що деякі сфери відповідальності співробітників не були окреслені з достатньою чіткістю.

Нарешті, якщо співробітники чітко не усвідомлюють, що входить до їх обов'язків, це також може виявитися результатом проблем організаційного дизайну. Ця ситуація зазвичай виникає, коли люди працюють багато, але не в потрібному напрямі. Таким чином, їх робота може бути внутрішньо ефективною, але не результативною. Одним з симптомів цього є те, що люди починають задавати питання про те, на чому їм зосередити зусилля, до якої мети прагнути і де узяти потрібну інформацію. Подібні сигнали вказують на необхідність більш чіткого визначення дизайну організації, особливо у сфері розподілу відповідальності і повноважень.

Організаційна здатність – це внутрішня здатність організації досягати наміченої мети, яка виникає тоді, коли всі блоки організаційного дизайну відповідають один одному і сприяють виконанню задач організації. У випадку, якщо навколишнє середовище, в якому діє організація, схильне до частих і швидких змін, “організаційна здатність” має на увазі також адаптацію до них. В прагненні зміцнити свої конкурентні позиції багато організацій розвивають і підтримують різні типи своїх організаційних здібностей, в числі яких:

- Здатність швидко розробляти і виводити на ринок нові продукти в умовах постійно змінних вимог споживачів;
- Здатність знаходити нові можливості розвитку компанії, що виникають із змін в зовнішньому середовищі, і реалізовувати ці можливості;
- Здатність створювати стратегічні і тимчасові партнерства і ефективно управляти ними;
- Здібність до реалізації нових проектів з підвищеним ризиком і ін.

Розвиток подібних організаційних здібностей вимагає продуманого підходу до зміни всіх елементів блоків моделі організаційного дизайну. Наприклад, компанія може конкурувати на базі швидкої розробки і виведення на ринок нових продуктів і послуг. Щоб створити нову організаційну здатність, в компанії проводяться наступні організаційні зміни:

- Створюється структура з новими продуктовими відділами в кожній з ключових функціональних областей. Нова структура сприяє мінімізації часу ухвалення рішень і полегшує комунікації між функціями;
- Всі ключові підрозділи направляють своїх співробітників в команди розробки кожного нового продукту;
- Створюється нова інформаційна система для підтримки процесу ухвалення рішень по розробці продуктів;
- Керівництво встановлює пріоритети і розподіляє ресурси так, щоб виконувалися всі продуктові програми;
- Члени команд з розробки продуктів мають доступ до інтегрованої бази даних, що містить всі відомості, які відносяться до їхньої програми розробки нового продукту;
- Ключовим співробітникам в команді можуть бути надані можливості спільної роботи для спрощення комунікацій;
- Всі члени команд дістають можливість кар'єрного зростання при використанні міжфункціональної ротації, і мають компенсаційні плани, засновані на обліку їх досвіду і стажу роботи в компанії.

Таким чином, всі елементи організації взаємозв'язані і націлені на виконання даної задачі – швидкого оновлення продуктової лінії компанії. Це означає виникнення нової *організаційної здатності* компанії - здібності досягати своєї мети в умовах змін навколишнього середовища. Ця нова здатність - горизонтальна, оскільки різні функції скоординовані без участі ієрархії управління. Співробітники різних функціональних відділів працюють спільно і здійснюють координацію своєї діяльності без звернення до свого керівництва.

Контрольні питання

1. В чому сутність теорії організаційного дизайну Г.Мінцберга?
2. Які виділяють основні конфігурації організаційних структур?
3. Що таке організаційна будова?
4. В чому спільність організаційного дизайну і організаційної структури?
5. Які підходи застосовуються для визначення організаційного дизайну?
6. Які відмінності між організаційною структурою та організаційним дизайном?
7. Які основні проблеми в організації вказують на необхідність застосування методології організаційного дизайну?
8. Які основні організаційні зміни проводяться в компанії?

Питання для самостійної роботи

1. Назвіть основні координаційні механізми дизайну.
2. Проаналізуйте значення теорії організаційного дизайну в наш час.
3. В чому проявляється гнучкість будови організаційного дизайну?
4. Охарактеризуйте основні види робіт, які виконуються в рамках проектів організаційного дизайну?
5. В чому проявляється синергетичний ефект при реалізації проектів організаційного дизайну?

ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

6.1. Зміст категорії “ефективність управління”.

6.2. Концепції визначення ефективності управління.

6.3. Підходи до оцінки ефективності управління.

6.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

6.1. Зміст категорії “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається **суб'єктом управління** завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління**:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність":

1. виникає **проблема оцінки результатів**, що не зводяться до єдиного вимірника;
2. складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
3. необхідно враховувати **фактор часу** - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбор кадрів, їхнє навчання тощо);
4. неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник

попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

6.2. Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні *управлінської ефективності* відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки *організаційної ефективності* (див. рис. 11. 1).

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

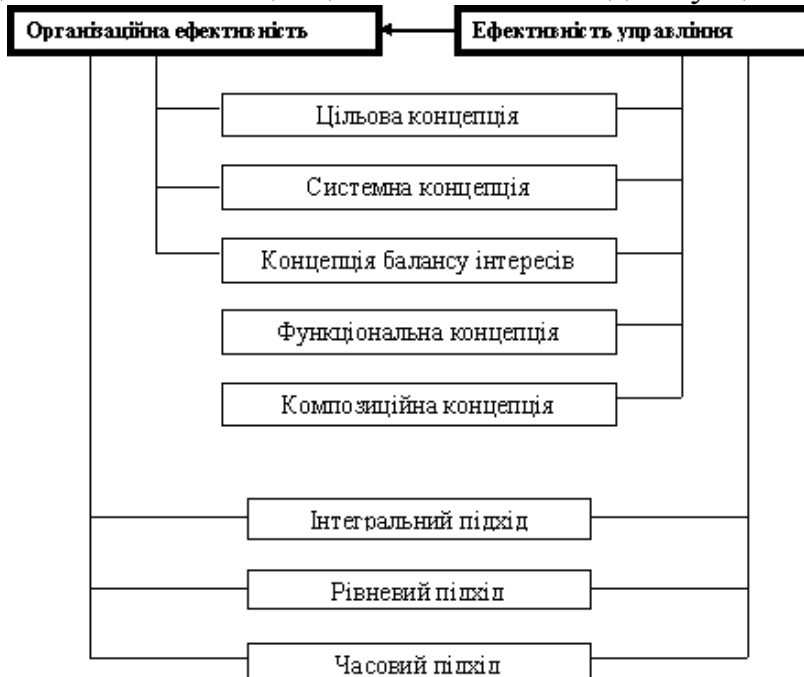


Рис. 6.1. Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена **цільова концепція ефективності управління**. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

1. Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
2. Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
3. Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1. виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
2. для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення *ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів”* ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні *ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому*.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

6.3. Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до *оцінки ефективності управління*: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) ,$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентноздатність**.

Конкурентноздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентноздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом "Forbs". З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. **Ефективність управління** при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергетичного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергетичного ефекту групова

ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергетичного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача менеджменту полягає у виявленні **можливостей** підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 6. 2, знаходиться під впливом певних факторів.

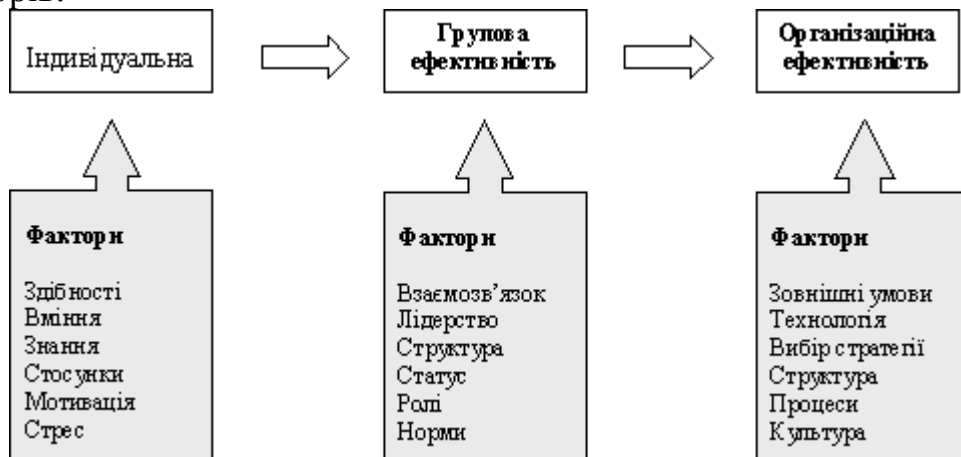


Рис. 6.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, **виживання** організації являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- *продуктивність*;
- *якість*;
- *ефективність*;
- *гнучкість*;
- *задоволеність*.

Критерії **конкурентноздатності та розвитку** відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 6. 3.

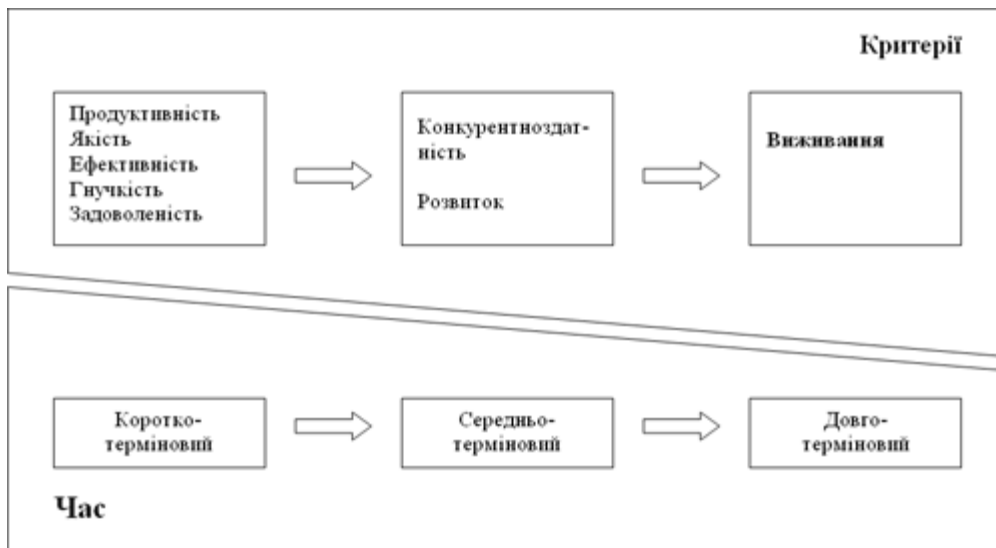


Рис. 6.3. Часова модель ефективності

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;
- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентноздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентноздатність

організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-середньо- і довготерміновому плані.

6.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне **просування за службою**. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

1. переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
2. підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
3. просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є **освіта**. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок,

прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

1. новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
2. новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
3. надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній *практичний досвід*. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про *систему підвищення кваліфікації* працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична *атестація*. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 рази в 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

1. відповідає займаній посаді,
2. відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
3. не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Контрольні питання

1. Яка відмінність між термінами «ефект» та «ефективність»?
2. Які проблеми виникають при визначенні поняття «ефективність управління»?
3. В чому сутність цільової концепції ефективності управління?
4. Які переваги системної концепції?
5. На яких питаннях акцентує увагу композиційна концепція?
6. Як розраховується синтетичний показник ефективності управління?
7. Як визначається індивідуальна ефективність?

Питання для самостійної роботи

1. Назвіть основні переваги концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів".
2. Проаналізуйте часову модель ефективності.
3. Проаналізуйте три аспекти гнучкості, що впливають на організаційну ефективність.
4. Охарактеризуйте основні напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
5. Яка роль освіти в підвищенні рівня правлінської праці?
6. Яке значення має атестація при оцінці ефективності управлінської праці?
7. Як пов'язані між собою ефективність управління та оптимізація організаційної структури управління?

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І ЗМІНИ

- 7.1. *Поняття організаційного розвитку.*
- 7.2. *Моделі організаційного розвитку.*
- 7.3. *Класифікація змін.*
- 7.4. *Рівні змін. Готовність організації до змін.*

7.1. Поняття організаційного розвитку

Розглянемо поняття «Організаційний розвиток» (далі по тексту – ОР) з точки зору теорій управління організацією.

Існує декілька тлумачень терміну «організаційний розвиток»:

- 1) це заходи в області менеджменту, спрямовані на здійснення суттєвих змін в організаціях;
- 2) певний комплекс заходів в області перетворень, кваліфікацій, діяльності, методів і прийомів, які використовуються з метою надання допомоги людям і організаціям на шляху до ефективності;
- 3) це плановий, керований і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення організаційної ефективності в рішенні її проблем і досягненні її цілей;
- 4) нормативна стратегія перенавчання, спрямована на здійснення впливу на переконання, оцінки і відношення до роботи у рамках організації з тим, щоб вона могла краще адаптуватися до прискороного темпу змін в технології, індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому.

Отже, можна виділити три мети організаційного розвитку:

- 1) зміна відношення до роботи,
- 2) модифікація поведінки працівників,
- 3) стимулювання до змін в структурі і політиці організації.

Таким чином, ОР - це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності організації, які приводять до поліпшення її стану, переходу до нової якості шляхом збільшення потенціалу організації, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності організації протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та її життєздатності.

Крім того, слід зауважити, що розвиток не є синонімічним зростанню, оскільки розвиток пов'язаний не тільки із кількісними змінами в діяльності організації як зростання, а більшою мірою є пов'язаним із якісними змінами. Саме отримання нових якостей та компетенцій є ознакою розвитку організації. Більш того, результатом організаційного розвитку є збільшення потенціалу організації з позиції формування нових здібностей.

Організаційний розвиток має ряд характеристик :

1. планований і довгостроковий процес, який може зайняти декілька років;

2. процес, орієнтований на збільшення потенціалу організації;
3. процес, що відбиває системний підхід (ОР як систематичний процес зв'язує трудові ресурси і потенціал організації з її технологією, структурою і процесами в області менеджменту);
4. процес, що орієнтується на дії (ОР концентрується на досягненнях і результатах, робить акцент на фактах, що відбулися);
5. процес, що використовує послуги консультантів з перетворень (процес ОР вимагає сприяння консультантів, що надають допомогу організації в переорієнтації її функціонування);
6. процес, орієнтований на здійснення якісних змін;
7. процес навчання (ОР ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень).

Оскільки категорія розвитку є достатньо складною, причому як на загальнонауковому рівні, так і в галузі економіки, розглянемо критерії систематизації розвитку та його різноманітні типи за двома групами критеріїв: загальнонауковими та спеціальними (стосуються організації як об'єкта розвитку). Систематизацію розвитку представлено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Систематизація розвитку

Критерій систематизації	Види розвитку	Характер критерію
Характер змін	Екстенсивний (еволюційний) та інтенсивний (трансформістський)	Загальний (загальнонауковий)
Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний (зовнішні причини) та ендогенний (внутрішні причини)	Загальний
Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний та загальний	Загальний
Форма	Прямолінійний, поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний	Загальний
Представлення суб'єкту розвитку	Планований, ситуативний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкту розвитку)
Виділення вектору розвитку	Векторний, квазі-хаотичний (без формалізації вектора розвитку)	Спеціальний
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний	Спеціальний
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний (розвиток в цілому)	Спеціальний
Кількісна характеристика змін	Прогресія (збільшення показників-стимулянтів діяльності), дегресія (збільшення показників-дестимуляторів), пульсація (послідовне періодичне коливання стану у формі позитивних та негативних змін) та незмінність (постійність кількісних показників діяльності)	Спеціальний

Слід підкреслити, що депресія та незмінність є також типами розвитку, тому що негативні зміни або відсутність жодних змін, що можуть бути кількісно виміряні, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами. Оскільки розвиток передбачає якісні зміни (за наявності інших умов та ознак), то принципово й зменшення масштабу діяльності теж можна вважати за певних умов розвитком підприємства.

Рушійні сили розвитку

Залишається дискусійним також питання щодо рушійних сил розвитку. В сучасній управлінській теорії існують три відомі концепції першопричини, що обумовлюють розвиток, а значить, і необхідність певних змін в організаціях.

Згідно **екстерналістської теорії** (до речі найпопулярнішої) першопричини змін будь-якої соціокультурної системи, у тому числі організації, знаходяться за межами самої системи. Прибічники теорії визнають, що організація сама по собі не має ніякої здатності до спонтанної зміни й без впливу зовнішніх сил залишається незмінною. Крайньою формою екстерналізму є *механістичний підхід до соціально-економічних явищ*, у межах якого вважається, що який-небудь соціокультурний феномен знаходиться в стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки деяка зовнішня сила не виведе його з такого стану і не змусить змінюватися. Інший підхід – багаточисленні *біхевіористичні теорії психосоціокультурних змін*. У їх основу покладено парадигму “стимул-реакція”. Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє відносно до людини або організації – системи не здатні на будь-яку реакцію (активність, трансформацію). Нарешті, модна сьогодні теорія *інвайроменталізму*, яка, розвиваючи методологію екстерналізму, пояснює будь-які зміни факторами, що діють поза організацією. Згідно цієї теорії передбачається, що саме *інвайроментальні сили* формують, контролюють і руйнують організацію.

На відміну від екстерналістської **теорія іманентної зміни** проголошує, що певна система перетворюється внаслідок її невід’ємної властивості *змінюваності* та виходячи з власних можливостей і ресурсів. Причому зовнішні фактори (які являють собою системи, що іманентно трансформуються) не відкидаються, а розглядаються як додаткові. Всі рекомендації експертів-прихильників цього напрямку щодо удосконалення організації ґрунтуються на пошуку можливостей для розвитку її потенціалу.

Нарешті, представники **інтегральної теорії** намагаються пояснити природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Однак якщо ці сили розглядаються як однопорядкові (без виявлення специфічної ролі тих або інших), то така теорія має явно еклектичний характер і приречена на суперечливість й алогічність пояснення спостережуваних фактів. Лише коли дослідникові вдається розумно синтезувати зовнішні й внутрішні фактори змін, ситуаційно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна теорія стає найбільш діючою й дає результати у вигляді концепції організації, що навчається.

Отже, **зміни** як філософська категорія характеризуються певним рухом, розвитком біологічних та соціальних систем. У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано.

В загальному вигляді під «змінами» стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до вимог ринку. **Організаційні зміни (ОЗ)** – це будь-яка зміна в одному або декількох елементах організації.

У попередні десятиліття джерела змін переважно знаходилися усередині організації. Її члени, як керівники, так і службовці, самі знаходили можливості для вдосконалення роботи і пропонували необхідні для цього дії.

Сьогодні ж ми стикаємося з ситуацією, коли управління майбутнім розвитком організації визначається не стільки її внутрішніми силами (радою директорів, менеджментом, персоналом, профспілкам), скільки багаточисельними зовнішніми діями (новими законами, міжнародною конкуренцією, тиском з боку національних і міжнародних «груп впливу», технологічним прогресом, усуненням державних кордонів тощо (табл. 7.2)).

Таблиця 7.2

Зовнішні джерела основних змін

Економічні фактори	Технологічні фактори
глобалізація економіки; посилення конкуренції; перехід від економіки масового виробництва до економіки, заснованої на знаннях	нові інформаційні технології; обмін інформацією (електронні системи тощо); інтегровані системи управління ресурсами підприємства (наприклад, SAP, PeopleSoft і т.п.); управління знаннями (організації, засновані на знаннях, і т.д.)
Політичні фактори	Соціальні фактори
дерегулювання ринків; мінливість контролюючих структур	різноманітність робочої сили; зміна традицій і громадських ієрархій; зростання незалежності і свободи вибору в суспільстві

Отже, виходячи із даних таблиці 1.2, основними зовнішніми чинниками змін є: 1) глобалізація ринку, викликана зростанням міжнародної конкуренції яка змушує національні організації впроваджувати зміни задля дотримання міжнародних стандартів; 2) поширення інформаційних технологій та комп'ютеризації; 3) нові якості робочої сили. Крім того, ОЗ зачіпають і внутрішні елементи організації, як: цілі, технології, бізнес-процеси, людей, культуру, структуру, владу.

7.2. Моделі організаційного розвитку

Модель циклів розвитку організації Леона Данко

Існують різні моделі організаційної поведінки, зростання і розвитку. Об'єднуючим у них є наявність життєвих циклів організацій. Життєві цикли різних типів організацій можуть відрізнятися. Практичний інтерес представляють моделі, що узагальнюють основні етапи життєвих циклів. Одним з прикладів моделі зростання є модель Л. Данко (рис. 1.1). По горизонтальній осі відкладений час або вік організації (системи): молодий – зрілий. По вертикальній осі – зміна розміру організації або системи (зміна річного обороту, балансової вартості активів, чисельності зайнятих на підприємстві, або розглядають ці критерії у комплексі).

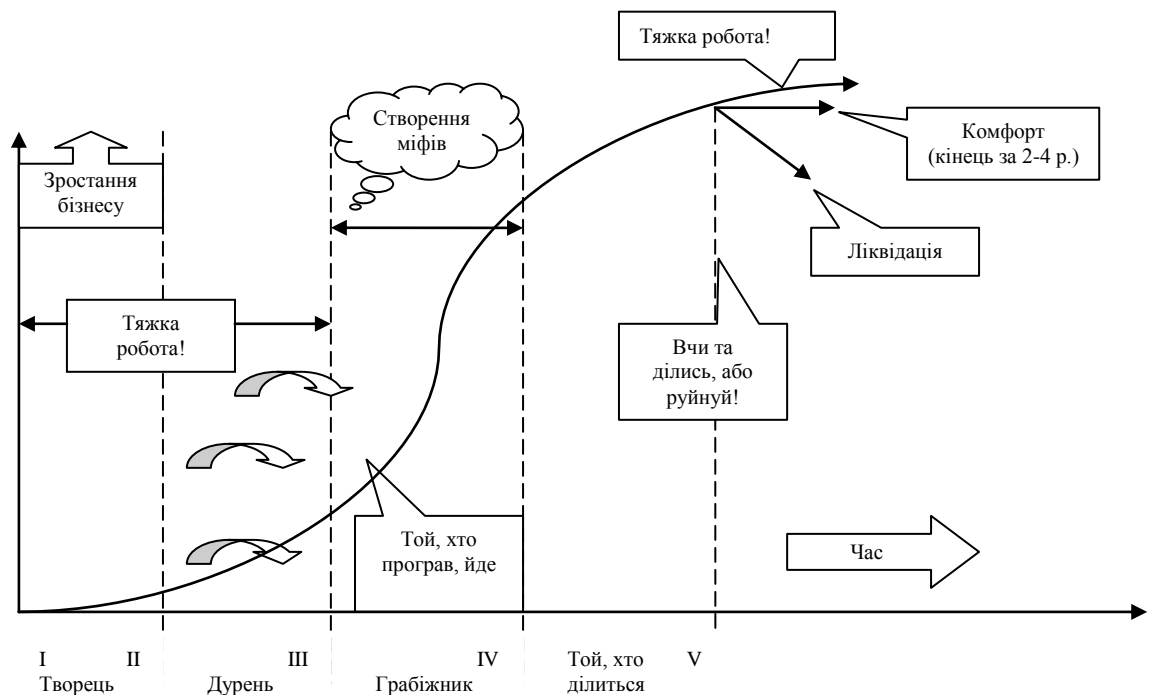


Рис. 7.1. Модель організаційного розвитку Л. Данко

Модель зростання організації Ларі Грейнера

У 1972 році Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами. Він виділяє п'ять етапів розвитку організації, для кожного з яких характерні свої кризи. Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово, або досить різко і хворобливо, супроводжуючись кризами. При цьому міняються типи організаційних структур і культур. Для тих організацій, які мають і реалізують плани зростання, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і досить сприятливому зовнішньому середовищі ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними. На думку Грейнера, найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі.

Згідно рисунку 7.2 Грейнер послідовно виділяє п'ять етапів еволюції та революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями росту». Кожна стадія - одночасно наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваного для підтримки зростання, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене.

Етап 1 - творчість (творча, хаотична, «інтуїтивна» фаза зростання). На дуже ранньому етапі створення і зростання організації часто акцент робиться на «продукт», його розробку і ринок. Ця фаза творчої еволюції має свої особливі характерні риси:

- засновники компанії зазвичай мають деякі технічні або підприємницькі навички, уміння, здібності, фокусуються на виробництві і продажі нового «продукту» (послуги);

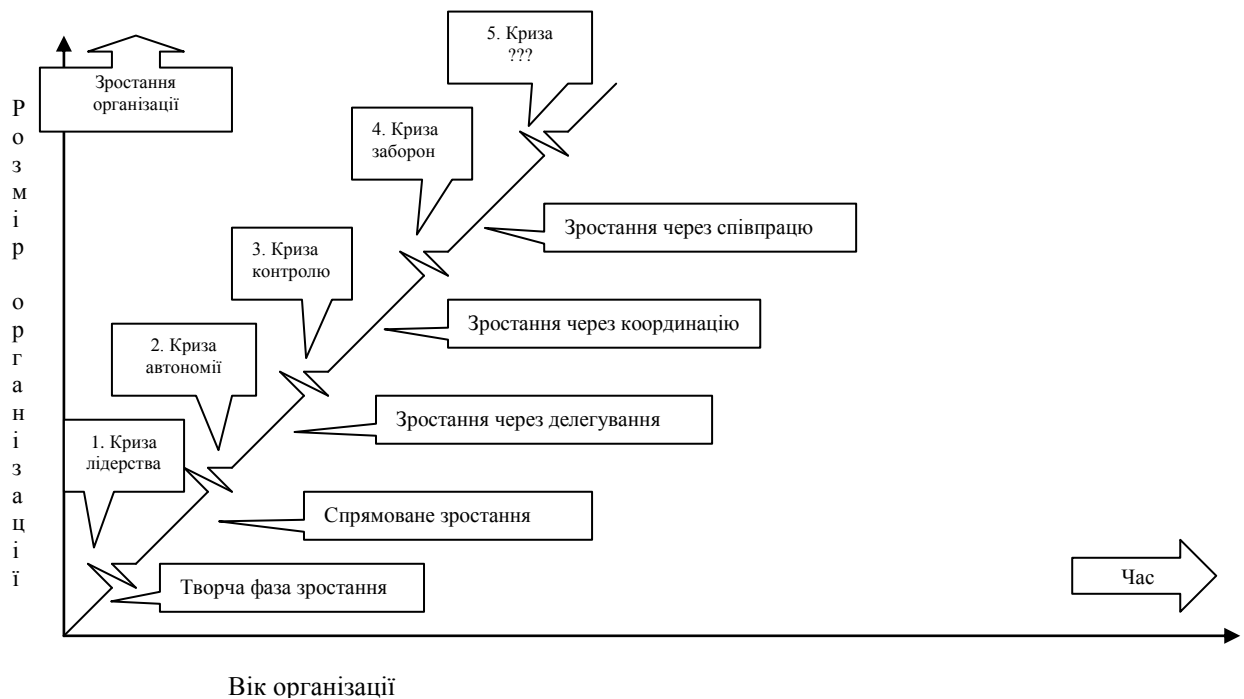


Рис. 7.2. Етапи розвитку і кризи зростання організації (за Л. Грейнером)

- спілкування між співробітниками відбувається досить інтенсивно і носить швидше неформальний характер;
- робота винагороджується порівняно невисокими (середніми) зарплатами і обіцянками майбутньої вигоди від участі у власності;
- управління діяльністю підпорядковане наявним капітальним ресурсам і характеризується постійним зв'язком з відповідними ринковими нішами.

З початку створення організація швидко реагує на будь-які запити клієнтів. По мірі зростання організації її розмір починає доставляти занепокоєння керівникам. Чим більше розмір організації, тим більше менеджерського мистецтва вимагається для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами і контролювати якість вироблених продуктів і послуг. У

цей період і настає *криза лідерства*, коли стає очевидною необхідність в сильному виконавчому директорові, який зможе впровадити ефективні управлінські технології. Трудність, передусім, полягає в пошуку правильної кандидатури, яка була б прийнятною для усіх засновників бізнесу.

Співзасновники, розуміючи необхідність запрошення харизматичного управлінця, в той же час, як правило, не можуть легко погодитися з приходом в їх бізнес нового потенційно сильного лідера. У 2/3 випадках криз лідерства ситуація вирішується приходом до управління нових професіоналів-управлінців, тоді як 1/3 випадків демонструє стійкість позицій засновників бізнесу.

Етап 2 - спрямоване зростання. Запросивши на роботу здатного професійного менеджера, організація отримує здатність до спрямованого зростання, яке стратегічно визначене засновниками. Проте, при реалізації стратегії керівна роль віддається новому лідерові. Настає *криза автономії*. Цей період також має свої характерні риси:

- наявність функціональної організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками;
- впровадження системи обліку і звітності, особливо, закупівельних матеріалів, сировини, напівфабрикатів і тому подібне;
- впровадження систем моніторингу і контролю, планування бюджету і вироблення стандартів якості;
- комунікації стають формальнішими і знеособленими;
- новий менеджер і його ключові помічники задають напрям і беруть на себе лідируючі ролі, тоді як контролери нижчого рівня в більшій міри виконують ролі функціональних фахівців.

Етап 3 - зростання через делегування. Наступна ера розвитку організації визначається можливостями децентралізації організаційної структури. Мотивація покращується на усіх рівнях через делегування повноважень і відповідальності. Менеджери децентралізованої структури, що мають більшу владу, здатні швидше відповідати на запити клієнтів, краще адаптуючись до їх запитів, розвиваючи свої продукти і якість робочого середовища.

Криза делегування частіше властива вже досить зрілим і великим організаціям. Вона починається тоді, коли менеджери вищої ланки відчують втрату контролю над компанією в цілому, те, що вона живе вже власним життям, стаючи значною мірою диверсифікованим бізнесом. Оскільки топ-менеджери прагнуть зберегти свій контроль над компанією, іноді навіть намагаючись повернутися до централізованої структури управління, необхідно знайти вирішення проблеми координації різних напрямів діяльності, зберігши важелі мотивації, засновані на «збереженні автономії» співробітників або підрозділів.

Етап 4 - зростання через координацію. Після того, як були впроваджені системи, що дозволяють досягти високого ступеня координації різних напрямів діяльності компанії і топ-менеджери узяли відповідальність

за ініціацію і адміністрування цими системами, починається черговий етап зростання організації - через координацію.

Характерними рисами цього етапу можуть бути:

- впровадження і/або серйозний перегляд формальних процедур планування;
- найм (чи навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціації програм моніторингу і контролю;
- використання процедур ретельного моніторингу капітальних витрат;
- функціонування груп розробки нових продуктів як «індивідуальних центрів витрат»;
- передача прерогатив обробки даних і інших подібних технічних функцій централізованій структурі;
- використання можливостей випуску акцій підприємства і участі в його прибутках з метою заохочення і стимулювання розвитку у співробітників почуття власності і причетності до компанії.

З часом виникає недолік упевненості у власній інформованості і адекватній співпраці менеджерів нижчої ланки і персоналу, з одного боку, та між корпоративним менеджментом і керівниками виробництва – з іншого. Складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність і насувається чергова криза – *криза заборон*. Для цієї фази характерні взаємні претензії на відсутність духу співпраці і недолік інформованості у менеджерів низової ланки. Виникають прецеденти, коли процедури починають переважати над рішенням проблем, а впровадження інновацій гальмується.

Етап 5 - зростання через співпрацю. Відповідь на рішення виниклих проблем лежить в посиленні процесу співпраці. Соціальний контроль і самодисципліна беруть гору над формальним контролем, значний акцент робиться на роботу в командах і здатність управляти конфліктами. Ця п'ята фаза або етап зростання через співпрацю формує гнучкіші поведінкові підходи до менеджменту.

Характерні риси цього етапу :

- рішення проблем через командну взаємодію менеджерів;
- команди комбінуються за функціональним принципом з метою вирішення конкретної проблеми (впровадження матричних організаційних структур);
- зниження чисельності корпоративного персоналу і перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних і спеціальних областей експертизи (при цьому від персоналу вимагається виконання функцій консультування, а не вказівки);
- впровадження програм освіти, підвищення кваліфікації і саморозвитку з метою вдосконалення необхідних навичок і умінь;
- інформаційні системи, що працюють в режимі реального часу, впроваджуються в практику повсякденної роботи;
- інноваціям і творчості дається найвищий пріоритет.

Розвиваючи ідеї Грейнера, Іцхак Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно функціонуванню більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. Згідно моделі Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів: виходжування, дитинство, «давай-давай», юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація та смерть.

На практиці теорія Адізеса дає вельми відчутні результати. По-перше, вона дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ця модель досить детально описує те, що відбувається всередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, патології, що допомагає менеджеру зосередитися на вирішенні реальних проблем, а не витратити даремно зусилля на «тимчасові труднощі», порушуючи природний хід речей або ж покладаючи на організацію непосильні завдання, не відповідні її віку й рівню розвитку.

7.3. Класифікація змін

Найважливішим залишається питання про те, наскільки процеси адаптації підприємств до ринку здійснюється в регульованій формі і наскільки - стихійно. Дати однозначну відповідь на це питання практично неможливо. Основна частина заходів по адаптації підприємств відбувається стихійно під впливом ситуації, що складається.

Зміни можуть проходити з різною швидкістю - *одномоментно, поетапно і поступово*. Дж. Б. Куїнн і Дж. Войер вважають, що вибір схеми змін визначають два чинники:

1) наскільки терміновою є необхідність змін. Ринкова криза, наприклад, зазвичай диктує термінову необхідність змін, а підготовка до прийняття нових юридичних положень, що плануються через 5 років, дозволить вводити зміни повільніше і, можливо, менш хворобливо;

2) наскільки сильна інерція усередині корпоративної культури. Для розморожування інерції одним організаціям вимагається більше часу, ніж іншим.

Зрештою, завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити суть процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, відібрати і впровадити саме ті нововведення, які дозволять звести усе різноманіття зовнішніх і внутрішніх дій до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Зміст процесу змін можна розглядати з точки зору рівнів і етапів змін. Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати наступну типологію змін (табл. 7.3).

Основні аспекти класифікації змін

Критерій	Аспекти характеристики змін
Форма змін	Агресивна (agressive); інструкційна (indoctrinative); корозійна (corrosive); тиха (conciliative).
Швидкість змін	Одномоментні, поетапні, поступові.
Локалізація змін	Внутрішні зміни – ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією. Зовнішні зміни - ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень.
Сили, що спонукають зміни	Зміни як реакція на кризу. Зміни як процес реалізації нової стратегії. "Тихі" зміни, що виникають, в основному, в результаті перестановки кадрів під впливом особових характеристик персоналу (це зміни соціально-психологічного клімату в колективі, негласних правил поведінки, організаційної культури, пріоритетів в управлінні, які можуть значно вплинути на стратегії розвитку і результати діяльності організації).
Масштаб змін	Незначна зміна. Ця категорія зачіпає невелику частину користувачів і ресурсів і характеризується низьким ризиком переривання роботи, оскільки організація має досвід внесення подібних змін. Значна зміна здійснює середній вплив на організацію, ресурси і бізнес. Внесення змін, що входять до цієї категорії, може призводити до переривання надання послуг і виникнення ситуацій, в яких організація має недостатній досвід роботи у певних сферах, що зачіпає зміну продукту, інфраструктури, або клієнта.
Пріоритетність змін	Стандартна зміна характеризується низьким ризиком, оскільки має перевірену методику перетворень, здійснює мінімальний вплив на бізнес і має відомий набір правил і процедур виконання роботи. Важлива зміна. Ця категорія характеризується високим ризиком, високими витратами і найбільшим потенційним впливом на організацію і ресурси. Зміни, що входять в цю категорію, можуть також впливати на критично важливі бізнес-системи і призводити до переривання діяльності. Екстрена зміна через терміновість провадження характеризується високим ризиком, оскільки організація не може заздалегідь визначити, наскільки успішно будуть наслідки, а збій під час внесення змін здійснює значний вплив на бізнес. Зміни цього типу часто є наслідком термінових інцидентів .
Спланованість змін	Планові – середньо та довгострокові зміни, спрямовані на формування готовності організації до очікуваних подій, що потребує формування планових завдань їх оптимізації тощо. Ситуаційні – реакція на події (переважно у зовнішньому середовищі), що відбуваються в даний момент. Переважно це короткострокові зміни.

На початку 1990-х років була розроблена класифікація організаційних змін, що застосовувала як формотворчі чинники джерел змін (з боку вищого керівництва, тобто "згори", або з боку рядових менеджерів, тобто "знизу"),

так і стиль проведення змін (жорсткий або м'який). Поєднання цих двох змінних дає **чотири форми організаційних змін** :

- агресивну (aggressive);
- інструкційну (indoctrinative);
- корозійну (corrosive);
- тиху (conciliative).

У разі **агресивної форми** змін керівники ясно бачать необхідність змін на підприємстві, але також і усвідомлюють, що управлінська команда "Не дотягує", об'єктивних або суб'єктивних причин до швидкого освоєння і поширення пропонованих нововведень. У такій ситуації може мати місце шокова терапія. Дії керівників концентруються на зміні управлінських ролей, виробленні нових пріоритетів витрачання засобів фірми, реорганізації системи стимулювання, різкому і агресивному стилі ухвалення рішень. Мета подібних дій - створення тимчасової ситуації роз'єднаності і розгубленості членів організації, щоб швидко впровадити елементи нової організаційної культури.

Форма інструкції змін може мати місце, коли керівник чітко розуміє необхідність змін, до того ж його підтримує в цьому злагоджена управлінська команда, чий рівень технічної і управлінської культури цілком достатній. Тоді можлива ситуація типу "навалимося усі разом". Вищий керівник фірми приділяє увагу передусім команді старших менеджерів, яким доводиться вчитися "на ходу". У "зонах відповідальності" діяльність першого керівника залежить від команди старших менеджерів в справі координації і підтримки змін, що проводяться. Внаслідок цього нововведення швидко поширюються по існуючих каналах організаційної структури.

При корозійній формі змін ініціація до адаптації починається "в глибині" організацій. Лінійні керівники, не задоволені станом справ на фірмі, не чекають вказівок згори і активізують дії у своїх цехах і підрозділах, намагаючись впровадити не лише технологічні, але і організаційні нововведення. Якщо спроби лінійних керівників змінити стан справ в підрозділах виявляються занадто успішними, то менеджери середньої ланки можуть спробувати скоординувати зусилля для активізації вищого керівництва фірми до рішучіших дій у рамках усієї організації. Подібну форму дій можна назвати "спрямованою" корозією. Вище керівництво починає розробляти організаційні нововведення, враховуючи зроблені зусилля лінійних керівників із зміни форм дії, організаційних процесів і так далі. Цей метод організаційних перетворень може привести до загальнокорпоративного успіху. Якщо зусилля лінійних менеджерів із поліпшення положення власних підрозділів виявляються не занадто успішними, то це веде до "неспрямованої" корозії фірми. У кращому разі вона розпадається на ряд "удільних князівств", що номінально підкоряються центральній конторі, але проводять власну політику і втрачають зв'язки один з одним. У гіршому разі в організації виникає "дворівнева" економіка, підрозділи намагаються "відсисати" ресурси (матеріальні, людські,

інформаційні, соціальні) від організації, не даючи нічого натомість. У всіх випадках "неспрямована" корозія призводить до деградації організації.

Тиха форма змін означає, що вони проводяться поступово з урахуванням специфіки кожного підрозділу і професійної групи. Основне в цій формі - прагнення уникнути конфліктів і організаційних "травм", зберегти усе цінне, що було накопичено у виробничій культурі організації в попередні періоди її діяльності.

Провідними формами управління адаптаційними процесами на українських підприємствах виступає **агресивна і корозійна форми**. У дуже окремих випадках за особливо сприятливих зовнішніх умов або унікальних зусиль керівництва підприємства по підтримці "миру і спокою" вдається поєднувати плавний внутрішній розвиток організації з ринковими досягненнями.

Перевагою **одномоментних** змін є ефект швидкого подолання. Така модель змін дозволяє організації швидко реагувати на зміни і приймати нові умови, не озираючись назад. Недоліком подібного підходу є "больовий" чинник. Так, з боку менеджменту при одномоментній зміні можуть бути потрібні навіть примусові дії по відношенню до підлеглих, що може зіпсувати взаємини між ними.

Перевагою **поетапних** змін є поступовість, пошаговість. Менеджмент організацій, де інерція велика, при такій моделі змін може добитися схвалення їх ще до початку або вже в процесі самих змін, враховуючи усі чинники. Увесь процес підрозділяється на ряд чітких кроків, між якими може бути фаза "відпочинку". Ця модель недоцільна в ситуаціях швидкої зміни довкілля.

Причини або наміри змін

Незаплановані зміни - еволюційні, природні зміни. Типовий приклад - старіння устаткування і людей, що має як негативні (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінювати устаткування або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість), так і позитивні сторони (технічна і управлінська кваліфікація, досвіду роботи, що набувається роками).

Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна і треба враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання і усунення негативних наслідків еволюційних змін. Якщо організація схильна лише до незапланованих змін, це знак поганого керівництва, прояв небажання, або нездатності дивитися вперед і готуватися зреагувати в потрібний момент на майбутні сприятливі можливості і труднощі.

Планові зміни носять нееволюційний характер і пов'язані з тим, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Такі зміни є реактивними на які-небудь події і тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості.

Зміна типу "планована перебудова" допомагає організації відповідним чином підготуватися до очікуваних змін і зводить до мінімуму число ситуацій, коли в атмосфері паніки доводиться приймати поспішні рішення. Більше того, планування змін дозволяє "створювати майбутнє" (наприклад, шляхом технологічного розвитку або запуску нових виробів і послуг), ставити і досягати складні цілі розвитку. Таким чином, планові зміни можуть бути активними, проте навіть планування не може повністю усунути необхідність в незапланованих змінах.

Нав'язані зміни. У організаціях значна доля змін нав'язується керівництвом - це так звані "нав'язані зміни". Часто це викликає невдоволення і обурення, особливо якщо люди, яких вони зачіпають, вважають, що з ними повинні були порадитися або, принаймні поінформувати їх заздалегідь. Якщо зміни виходять від особи, що має владу і нав'язуються, вони можуть бути внутрішньо нестійкими і зникати з усуненням джерела влади, або за відсутності відповідних заходів покарання і санкцій. Проте, не можна стверджувати, що будь-яка нав'язана перебудова погана.

Деякі адміністративні і регулярні заходи впливають на багатьох людей, але мають невелике значення і не вимагають тривалих дискусій і консультацій. А якщо працювати не з незалежними, а із залежними людьми - нав'язувані зміни вважаються ефективнішими. На відношення до нав'язуваних змін дуже сильно впливають рівень культури, освіта, доступ до інформації, наявність альтернатив і інші чинники.

Зміни з участю - залучення до процесу підготовки і здійснення змін тих людей, яких ці зміни зачіпають. Це стосується як глобальних рішень на державному рівні, так і стратегічних змін на рівні компаній. Зміни з участю - процес повільніший і дорожчий, ніж нав'язувані зміни, але вважається більш довготривалим. Такий підхід дозволяє керівництву використовувати досвід і творчі сили людей, що важко досягти в першому випадку.

Зміни з використанням переговорів. У багатьох випадках для здійснення перебудови вимагаються переговори між керівництвом і профспілками, що представляють співробітників. Такого роду зміни можуть визначатися законом, колективним договором або ж іншою угодою, офіційною або неофіційною. Керівники і консультанти мають бути завжди готові до діалогу з працівниками і іншими представниками співробітників не лише у випадках, ясно передбачених законом або офіційними угодами, але також, якщо зміни можуть вплинути на інтереси людей в організації або потрібна підтримка з боку трудового колективу.

7.4. Рівні змін. Готовність організації до змін

У залежності від економічних масштабів підприємств і швидкості змін, можна виділити три рівні змін.

Рівень 1. До цього рівня відносяться підприємства невеликого економічного масштабу, для яких зміни у зовнішньому, або їх власному

внутрішньому середовищі викликають тільки потреби в організаційних змінах на цих підприємствах. Якість проведення відповідних організаційних змін помітно не впливає на діяльність інших підприємств. Зміни в них не викликають помітних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, на ринку праці, або товарів і послуг, на підприємствах - конкурентах і т.п. Навіть ліквідація (зникнення з ринку) таких підприємств залишається непомітною для зовнішнього середовища.

Рівень 2. До цього рівня відносяться підприємства, зміни в яких приводять до помітних економічних змін в економіці держави в цілому, або частково.

Для підприємств цього рівня характерним є те, що зміни в них викликають помітні, або суттєві зміни в інших підприємствах, зовнішніх для даного, але розташованих в межах тієї самої держави. Таким чином, вказані зміни в цілому можуть привести до потреби врахування змін в загальнодержавній економічній системі. Характерною особливістю підприємств цього рівня є те, що між підприємствами та зовнішнім для них середовищем виникають не тільки прямі, але й зворотні зв'язки. Наприклад, зміна керівництва держави може викликати зміни в економічній стратегії, законодавстві, що викличе зміни на підприємствах і т.п.

Рівень 3. До цього рівня відносяться великі підприємства, транснаціональні корпорації, а в деяких випадках - і економічні показники цілих держав, або об'єднань держав, наприклад, Євросоюз, зміни в яких приводять до помітних, або суттєвих економічних і політичних змін в цілому в глобальній, світовій економіці та інших міжнародних відносинах держав. Для такого рівня змін можуть бути наступні приклади:

1. Практично миттєва, за критерієм інерційності світових політичних процесів, ліквідація Радянського Союзу привела до таких суттєвих організаційних змін в політичній і економічній структурі світу, які викликали суттєві (позитивні і негативні) зміни в економіці і політиці практично всіх держав світу (розвинутих і не дуже розвинутих, наприклад, Куба, Північна Корея) і наслідки від яких ще і зараз відчуються і ще довго будуть відчуватись.

2. Ліквідація Югославії, невеликої в економічному і політичному розумінні, спричинила тільки зміни в тих державах, які виникли в результаті розпаду Югославії, але суттєво не вплинули на інші європейські і світові держави.

3. Розширення Євросоюзу з 1 травня 2004 р. привело до суттєвих організаційних змін як в структурі цього Союзу, так і суттєві організаційні, економічні і суспільні зміни в таких державах, як Україна, Білорусь, Росія, які мають інтенсивні економічні і чисто людські зв'язки із країнами Євросоюзу (Польщею, Чехією та ін.).

В. Верхоглазенко визначив типологію підприємств по відношенню до сприйняття змін. Він виділяє 7 типів підприємств:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємство, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство "консерватор-смертник");

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" - ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство "демагог-смертник");

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство "інноватор-смертник"). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні "характеру проблем" із "предметом натхнення і захоплення" керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної "докопатись" до глибинних проблем, не зачіпаючи їх "джерел".

Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємство, на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– саморозвиваючі підприємства. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій.

Існують різні рівні і форми участі в організаційній перебудові в залежності від характеру і складності змін, від зрілості, згуртованості і мотивації групи і від взаємин між керівництвом і співробітниками:

Перший рівень - інформаційний. Керівник або консультант інформує співробітників про необхідність змін і про конкретні заходи, які готуються.

Другий рівень - консультаційний. В ході перебудови проводяться консультації з пов'язаних з ними питань, наприклад, при виявленні необхідності змін і перевірці можливої реакції людей на пропоновані заходи.

Пропозиції і ради заохочуються, і керівництво може на їх основі переглянути свій план дій.

Третій рівень - рівень активних дій. Керівництво прагне до активної участі співробітників в плануванні і здійсненні змін, запрошує їх брати участь у визначенні того, що і як слід змінити, а також втілити схвалені дії в життя. Це зазвичай здійснюється за допомогою робітників або цільових груп, спеціальних комітетів, зборів співробітників і інших методів.

Шість кроків до успішних змін. С.Бір виділив 6 кроків до успішних змін, які посилюють успішність перетворень.

1. Мобілізувати прихильність змінам через спільний аналіз проблем.
2. Розробити загальне бачення організаційних процесів і способів управління, щоб досягти цілей конкурентоспроможності.
3. Стимулювати прийняття нового бачення, забезпечити компетентність персоналу, необхідну для його реалізації і цілісність бачення для його поширення.
4. Підвищити активність усіх підрозділів без тиску згори - не форсувати це завдання, а дозволити кожному підрозділу знайти свій шлях до нової організації.
5. Інституціоналізувати активність через формальну політику, системи і структури.
6. Контролювати і коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Контрольні питання

1. Сутнісна характеристика організаційного розвитку.
2. Сутність, місце та значення змін у діяльності підприємства
3. Основні наукові підходи до визначення поняття «зміни».
4. Модель організаційного розвитку Л. Данко.
5. Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера та фактори організаційних змін.
6. Модель життєвого циклу організації І.Адізеса та фактори організаційних змін.
7. Зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін.
8. Класифікація організаційних змін. Особливості форм змін.
9. Класифікація типів підприємств по відношенню до сприйняття змін.
10. Рівні і форми участі підприємств в організаційній перебудові в залежності від характеру і складності змін.

Питання для самостійної роботи

1. Опишіть складові процесу організаційних змін: суб'єкти та об'єкти змін.
2. Розгляньте історію розвитку теорії організаційних змін.

3. Опишіть основні положення теорії організаційного розвитку П.Сенге.
4. Що таке межі росту. Стратегії дій з урахуванням меж росту.
5. У чому полягає особливість моделі організаційного розвитку Є. Ємельянова та С. Поварніцина.
6. Розкрийте сутність основних складових організаційної досконалості за Харінгтоном.
7. Охарактеризуйте сфери організаційних змін за Р. Дафтом.

Додаткова література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 365 с.
3. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–94.
4. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managexchange/section4.html>.
5. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій [Текст] / В. І. Отенко, О. В. Гронь // БізнесІнформ. – 2011. - №8. – С. 204 – 207.
6. Подольчак Н. Формування та використання типових змін на етапах ЖЦП [Текст] / Н. Подольчак, С. Стеців // Вісник ТНЕУ. – 2011. - №4. – С.84-94.
7. Старик. Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства [Текст] / Р. Я. Старик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14 – С. 297-303.
8. Соколов Д.В.Управление организационными изменениями. / Д.В. Соколов, Л.М. Мартынов, А.Н. Морозов: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.

ТЕМА 8. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

- 8.1. Концепція організації, що навчається.
- 8.2. Індивідуальна реакція на організаційні зміни.
- 8.3. Рівні та фази діяльності організації за Раішфордом і Коуланом.
- 8.4. Модель конгруентної поведінки.
- 8.5. Цикл втручань у процес змін. Модель Колба.
- 8.6. Таксономія Блума.

8.1. Концепція організації, що навчається

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Підхід до навчання, до вироблення стратегії. Стратегія і політика компанії розглядаються як безперервно протікаючі процеси. Бізнес-плани постійно міняються, удосконалюючись з урахуванням виникаючих чинників.

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

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

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

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

6. Гнучкі механізми винагороди. Поняття «винагорода» розглядається ширше, ніж оплата праці. Всі працівники залучені в процес визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди - внесок працівника в загальні результати діяльності організації.

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

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

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

10. Клімат, сприяючий навчанню. Головний принцип роботи для кожного працівника організації - завжди прагнути до вивчення і вдосконалення того, що робиш. Кожен працівник має право на помилку. Працівники мають в

своєму розпорядженні час, щоб обговорювати і аналізувати практику, вчитися на власному досвіді.

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

Важливим є той фактор, що знання і досвід, отримані в процесі навчання, повинні стати невід'ємною складовою культурного саморозвитку як окремих членів, так і всієї організації. Тільки за цієї умови розвиток буде органічним і стане фундаментом для організаційних змін.

Отже, організація, яка навчається, - це організація, яка виробила здатність до безперервної адаптації і змінам завдяки тому, що всі її члени активно зайняті визначенням і вирішенням питань, пов'язаних з робочим процесом. В організації, яка навчається, працівники постійно одержують нові знання, діляться ними один з одним і охоче застосовують їх у процесі прийняття рішень, або в ході виконання своєї роботи. Відмінною ознакою даної організації є підхід до навчання як основного джерела і рушійної сили розвитку і перетворень. У той час як інші організації адаптуються до змін, залишаючись в межах наявних культурних цінностей і структур, в організаціях, що навчаються, самі зміни і отримане внаслідок цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

8.2. Індивідуальна реакція на організаційні зміни

При розгляді змін з точки зору організації, завжди потрібно враховувати, як сприймають зміни окремі люди;

- необхідно пам'ятати, що не лише оточення впливає на людей, але і люди чинять вплив на своє оточення;
- організаційна зміна неможлива без індивідуальних змін.

Індивідуальні зміни проявляються у вигляді індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на неочікувані ситуації. Характер реакції особи формується під впливом наступних п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові);
- очікувані наслідки змін (на чю користь запроваджуються зміни, хто виграє від них, хто програє);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;
- індивідуальна характеристика особи (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Очевидно, що в процесі управління змінами щодо окремої особистості всі ці особливості необхідно ретельно вивчати, враховувати і прогнозувати реакцію.

Розглянемо типову реакцію людини на зміну (інновацію).

1.1. Елізабет Кюблер-Росс (Kubler Ross) в 1969 році описала індивідуальну динаміку сприйняття зміни як послідовність із наступних кроків.

1. *Заперечення*: психологічно індивідуум захищає себе від реальності і можливих втрат, переконуючи себе: "Цього ще не сталося в реальності".

2. *Гнів*: чому це сталося саме зі мною? Яким чином це могло "звалитися на голову" саме мені?

3. *Депресія*: хвилі депресії захоплюють людину, коли вона починає відчувати реальні втрати.

4. *Торгівля*: боротьба усередині себе за збереження Status quo.

5. *Прийняття*: усвідомлення реальності такою, яка вона є і рух вперед через подолання втрат, що травмують індивідуума.

1.2. Модель процесу адаптації Вейса

У 1996 році Вейс (Weiss) запропонував модель п'ятиступінчастого процесу адаптації людини до організаційних змін. Він писав, що кожна людина, залучена до процесу змін, йде від заперечення через звикання до асиміляції або прийняття змін, просуваючись послідовно за наступними кроками:

1 *крок: Ігнорування зміни.*

Не знаю, навіщо потрібна ця зміна і не хочу в ній брати участь. Не вірю, що вона взагалі потрібна, і що у нас є сили для її реалізації.

2 *крок: Очікування зміни.*

Розумію, навіщо зміна потрібна. Але не готовий діяти прямо зараз. Знаю, що потрібно саме зараз прийняти рішення: мінятися мені або ні.

3 *крок: Планування зміни.* Маю намір вдатися до дій. Інвестую ресурси в розробку планів дій.

4 *крок: Реалізація зміни.* Міняю свою поведінку. Витрачаю багато особистого часу і сил.

5 *крок: Завершення процесу змін.* Способи дій, що здавалися новими до цих пір, стають рутинною, повсякденністю і можуть бути першим кроком до ініціювання нових змін.

1.3. Дослідження Куперс і Лубран (Coopers and Lybrand): прибічники змін і тих що "змирилися"

У 90-х роках консалтингова компанія Coopers & Lybrand провела дослідження відносно індивідуальних реакцій на організаційні зміни, виявивши два типи реакції, одна з яких робить людину прибічником змін, а інша - примушує його усього лише миритися із змінами (див. рис. 2.1).



Рис. 8.1. Результати досліджень Coopers & Lybrand відносно індивідуальної реакції на процес змін

1.4. П'ять факторів індивідуальної реакції на зміни

Естер Кемерон і Майк Грін виділили п'ять факторів, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни:

1. Природа змін.

Зміни можна нав'язати ззовні або створити зсередини. Вони можуть бути еволюційні і революційні по суті. Повсякденні і одноразові. Поверхневі і глибокі. Розширювальні і обмежувальні. Різні типи змін викликають різне ставлення й моделюють відповідну поведінку.

2. Наслідки змін - на чю користь.

Дуже багато значать, на чю вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів, правління. Хто вийде переможцем, а хто - переможеним?

3. Історія підприємства.

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

4. Тип особистості - головний визначальний фактор реакції на зміни.

Також важлива мотивація - наприклад, мотивація владою, статусом, грошима або приналежністю.

5. Індивідуальна історія.

Тут мається на увазі попередній вплив і реакція на зміни, рівень знань і досвіду, стабільність життя і стадія кар'єри індивідуума. Наприклад, людина, потрапивши під скорочення раніше, може заново пережити початкову травму і потрясіння незалежно від нинішнього управління ситуацією. А, можливо, вона вже набула необхідної гнучкості і впевненості з досвіду і готова впоратися з ситуацією своїми силами.

1.5. Модель трансформаційних (глибоких) змін Е.Шайна (Schein, Edgar)

Е.Шайн, взявши за основу модель К. Левіна, удосконалив її, і для кожної стадії визначив психологічні механізми її протікання. Так, трансформаційні зміни проходять три стадії:

1 стадія: Розморожування. Створення мотивів до змін:

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

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

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

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

- прийняття розуміння самого себе;
- злиття з поточними відносинами.

Е.Шайн виділив дві основні **рушійні сили внутрішніх змін, а саме:**

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

Крім того, Шайн перераховує чотири відповідних типи страху:

- страх тимчасової некомпетентності: свідомо оцінка власної некомпетентності в новій ситуації;
- страх покарання за некомпетентність: розуміння, що ви зазнаєте невдачі або будете покарані, коли вашу некомпетентність помітять;
- страх втратити себе: внутрішній безлад, коли ваш звичний стан думок і почуттів більше не підходить, або коли ви відчуваєте, що ваша посада більше не потрібна організації;
- страх втратити своє місце в групі: іноді ви визначаєте себе за своєю роллю в організації, а іноді за зв'язками, існуючими на вашому робочому місці. Стабільна рівновага команди або групи стимулює її здоров'я, перетасовування ролей або розпад конкретної групи може мати вкрай небажані наслідки.

Дві умови виникнення трансформаційних змін:

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

Тривога виживання є рушійною силою, тривога навчання - стримуючою. Замість того, щоб намагатися збільшити індивідуальне чи групове почуття тривоги виживання, Шайн пропонує знизити індивідуальну тривогу навчання.

Як знизити тривогу навчання? Для цього необхідно збільшити відчуття психологічної безпеки шляхом ряду втручань:

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

8.3. Рівні та фази діяльності організації за Рашфордом і Коуланом

Розглянуті стадії змін повинні знайти відображення в діяльності організації на усіх рівнях. У схемі, запропонованій Рашфордом і Коуланом, виділяються чотири рівні діяльності організації: 1) індивідуальний (поведінка окремих працівників); 2) командний (взаємини усередині команд); 3) груповий (діяльність підрозділів); 4) організаційний (політика і стратегії). Ці рівні можуть розглядатися як типи залученості або міри складності в залежності від того, чия це точка зору: індивідуума, що залучається до діяльності організації, або організації, що оцінює залученість працівників.

З точки зору індивіда, найменш складними є його стосунки з організацією, складнішим - управління стосунками усередині команди, що забезпечує її залучення до процесу змін.

Ще складнішим є залучення до змін на рівні груп або підрозділів. Тут необхідно забезпечити ефективну спільну роботу команд для вирішення складних і масштабних завдань.

Найскладнішим з точки зору індивіда є управління взаєминами організації із зовнішнім оточенням, включаючи конкурентів, які борються з організацією за обмежені ресурси для виробництва схожих продуктів чи надання схожих послуг.

Процес залучення до змін груп або підрозділів вимагає використання складних систем управлінської інформації і баз даних, поглиблення розуміння функцій підрозділів і тимчасових команд і координації їх діяльності. Найбільш складним є об'єднання зусиль усіх учасників процесу змін для забезпечення прибутковості організації, її орієнтації на зростання і зміцнення позицій в зовнішньому оточенні.

Рівні діяльності організації

Рівень 1: *індивідуальний* - це рівень окремих індивідуумів. Завдання індивідуума бути самим собою і досягти своїх цілей в житті. Завдання організації - добитися того, щоб індивідуум виконував формальні і неформальні (психологічні) завдання. Якщо діяльність організації на цьому рівні здійснюється ефективно, індивід сприймає цілі організації як свої власні. Він залишається самим собою, і в той же час "належить" організації.

Основним інструментом діяльності організації на цьому рівні є співбесіди про планування кар'єри, завдяки чому індивідуум може побачити можливість розвитку своєї кар'єри в контексті особистого життя.

Рівень 2: командний - це рівень взаємин членів команди. Ефективність діяльності організації на цьому рівні вимірюється здатністю команди виявляти і виправляти порушення у власному функціонуванні. Процвітаючі команди - це ті, які зуміли усунути власні дефекти. Завдання індивідуума на цьому рівні полягає в тому, щоб внести максимальний вклад у функціонування команди, тоді як завдання команди - успішно функціонувати як єдине ціле. Завдання організації - забезпечити результативність роботи команди. Ключовим видом діяльності на цьому рівні є створення команд.

Рівень 3: груповий - це рівень груп або підрозділів. На цьому рівні функціонує безліч окремих робочих команд, діяльність яких повинна бути скоординована для досягнення загальних цілей. Ефективність діяльності організації на цьому рівні вимірюється здатністю групи або підрозділу збирати і перетворювати інформацію в процесі ухвалення рішень, що забезпечить належне виконання складних завдань.

Завданням керівників підрозділів є управління потоками інформації і іншими ресурсами на "вході" і "виході" усередині своїх підрозділів.

Завдання організації - інтеграція діяльності окремих підрозділів. Основним інструментом на цьому рівні є моніторинг внутрішніх інформаційних потоків і робочих процесів з метою виявлення і усунення порушень.

Рівень 4: організаційна стратегія/політика - це рівень організаційної стратегії і політики. На цьому рівні відбувається остаточне злиття груп або підрозділів в єдиний працездатний організм. Менеджери, діючи на цьому рівні, повинні знати сильні і слабкі сторони організації і своєчасно виявляти зовнішні загрози і сприятливі можливості, завдяки чому стають можливими превентивні дії. Основний інструмент - відкриті системи планування, що функціонують відповідно до місії організації і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища, що пред'являються до організації.

Фази організаційних змін

Рівні організації взаємодіють упродовж усіх семи послідовних фаз змін.

Фаза 1. Ідею змін вносить до організації індивідуум, який проходить через послідовність психологічних станів, що починається із заперечення необхідності, релевантності і можливості змін. Після цього необхідно спонукати інших замислитися про проблему і зайнятися оцінкою достовірності представленої інформації і загрози, щодо міститься в ній. Ця фаза закінчується тоді, коли ключова фігура приходить до висновку про те, що організація постраждає, якщо нічого не зробити.

Фаза 2. Ключова фігура переходить до стадії виконання і передає усі дані щодо змін своїй команді, наполягаючи на їх необхідності. Здійснюються попередні оцінки масштабів змін. Ключовими моментами на цій стадії є аналіз широкого діапазону варіантів і обов'язковий контроль над реалізацією

змін. Команда спочатку заперечує зміни, потім ухиляється, далі вступає в стадію відкритих переговорів (пошук компромісу). *Ця фаза закінчується, коли команда усвідомлює проблему і необхідність змін.*

Фаза 3. На цій фазі відбувається об'єднання декількох команд групи для протидії змінам. Група заперечує необхідність, релевантність і своєчасність змін. Для блокування змін використовуються посилення на такі цінності, як *історія і традиції організації*. Ця фаза закінчується угодою відносно постановки проблеми і послідовності дій, необхідних для проведення змін, *група приймає на себе відповідальність за наслідки змін у стосунках організації із зовнішнім оточенням.*

Фаза 4. На початку цієї фази на передній план висувається питання про те, як поставляться до пропонованих змін інші організації (конкуренти, споживачі, постачальники) і акціонери. Фаза завершується після ретельного аналізу, коли досягнуте ясне розуміння положення організації відносно конкурентів, поведінки акціонерів і уміння попереджувати їх бажання.

Фаза 5. Ключова фігура вступає в стадію підтримки змін, коли від неї вже не вимагається витратити енергію на ініціацію змін. Ключова фігура націлена на пошук нових даних і нових напрямів змін. Джерелом енергії являється відданість команди ідеї змін. *Ця фаза завершується тоді, коли ключова фігура отримує нові дані для аналізу.*

Фаза 6. Команда однодумців вступає в стадію підтримки змін після того, як була визначена кінцева мета змін. Ключова команда визначає завдання, фази, виконавців, терміни виконання і методи виконання. *Ця фаза закінчується, коли команда передає імпульс змін усій організації.*

Фаза 7. Організація як єдиний організм вступає у фазу підтримки змін після того, як встановлюються нові зв'язки її із зовнішніми партнерами і акціонерами, що прийняли зміни. Ця фаза не вимагає значних витрат енергії, оскільки зміни знайшли власну інерцію. Люди вже можуть відчути позитивні результати змін. Нові норми і цінності закріплюються в організаційній культурі. *Організація вступає в новий стан, який неминуче буде піддано запереченню в майбутньому.*

8.4. Модель конгруентної поведінки

Одним з найбільш універсальних підходів до управління організаційною поведінкою вважається підхід, запропонований *Девідом Недлером* і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (узгодженості) організаційної поведінки. Модель конгруентної (узгодженої) організаційної поведінки дає уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами. Недлер визначив структуровані заходи щодо управління поведінкою людей при проведенні змін в організації.

У моделі представлені входні елементи, що надходять в систему організаційної поведінки і пов'язані із зовнішнім оточенням: обмеження, вимоги і можливості; ресурси, наявні в організації; історія; стратегія

організації. За Недлером, відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, який бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової і організаційної поведінки.

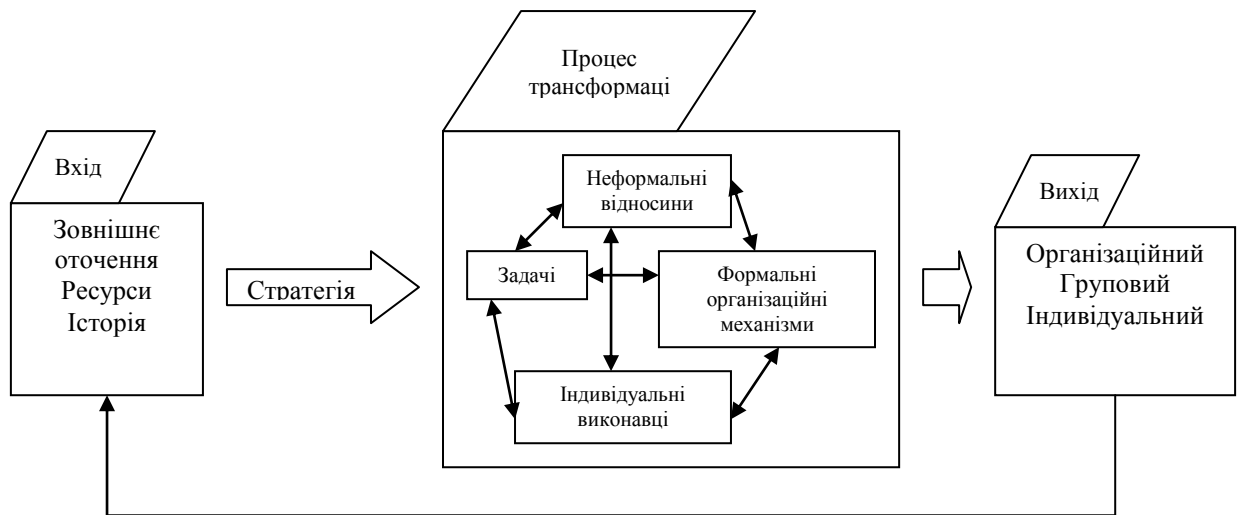


Рис. 8.2. Модель конгруентної поведінки

Отже, основним елементом управління процесами змін в будь-якій організації слід вважати вплив на персонал, як основний чинник і об'єкт процесу змін. Основні способи змінити відношення співробітників до передбачуваних змін, запропоновані А. Бандурою є наступними:

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

Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цих рекомендацій полягає у наступних висновках:

- чим тіснішим є зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим більш бажаним є результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, яка, на нашу думку, приведе до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку працівників організації, активізувавши діяльність одних і подолавши опір інших, потрібно, по-перше, змінити оточення, в якому вони працюють, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання) і, по-третє, переконати їх, що все це призведе до бажаного для них результату.

8.5. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба (David A. Kolb)

Навчання - це ключ до індивідуальних змін. Будь-який розвиток і зміна відбувається через навчання, яке допомагає людині адаптувати свою поведінку до зовнішніх умов, що змінюються.

Цикл Девіда Колба полягає у наступному: для того, щоб дорослій людині навчитися якій-небудь складній навичці максимально ефективно, вона повинна пройти чотири стадії (рис. 2.3).

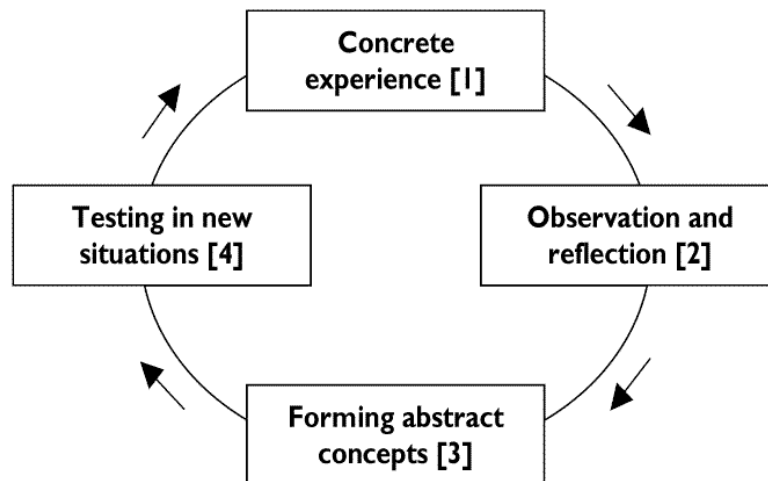


Рис. 8.3. Цикл навчання Д. Колба

1. Безпосередній досвід (concrete experience). Людина повинна мати деякий особистий досвід в тому, чому хоче навчитися або просто поліпшити свої здібності. Крім того, людина повинна знати, до яких результатів вона зазвичай приходять, використовуючи свій досвід на цьому етапі.

2. Спостереження і рефлексія (observation and reflection). Людина обмірковує і аналізує те, що вже є у неї в досвіді.

3. Формування абстрактних концепцій і моделей (forming abstract concepts). На цьому етапі необхідно узагальнити інформацію, отриману досвідним шляхом, до якоїсь моделі, яка б описувала цей досвід. Таким чином відбувається вибудовування взаємозв'язків усередині досвіду, додавання нової інформації, генерація ідей відносно того, як це працює.

4. Активне експериментування (testing in new situations). І тільки на цьому етапі необхідно поекспериментувати і перевірити придатність створеної концепції для того, щоб працювати по ній далі. Відповідно, після цього етапу, людина отримує новий "безпосередній досвід" і круг замикається.

Таким чином ми маємо досить зручну модель роботи практично з будь-якою людиною, яка дозволяє вибудовувати процес навчання, виходячи з її ж досвіду, що, у свою чергу, дозволить зробити це навчання більш наближеним до життя людини.

Аргументи на користь навчання

1. *Ефективність роботи.* За допомогою навчання ви можете підвищити продуктивність і якість праці. Це відноситься як до бізнесу, так і до особистого життя.

2. *Перевага перед конкурентами.* У наш час, коли на перший план виходить людський капітал, навчання може бути єдиним невичерпним джерелом конкурентних переваг - цю роль в попередні два століття грали нерухомість і фінансовий капітал. Для Інтернету і комунікаційних компаній це очевидно. Але навіть в більш традиційному бізнесі з виробництва товарів, де важливе знання клієнтської бази, неоцінима роль якісної інформації. Крім того, ніколи не бралось під сумнів, що навчання - професійне або інше - стимулює працю кожної людини.

3. *Знання як один з результатів навчання.* Знання можна придбати тільки в процесі навчання. Інформація усвідомлюється, і цим досягається розуміння. Потім розуміння розділяється з іншими. У цьому процесі ключову роль грає людина, а визначальними чинниками успіху є швидкість і ефективність навчання.

Як сказав американський академік Уорен Беніс: «Основна проблема, що стоїть перед керівниками двадцять першого століття, полягає в реалізації інтелектуального потенціалу своїх організацій». На практиці це означає розуміння того факту, що багато знань - як корпоративних, так і окремих людей - дуже часто залишаються на прихованому або підсвідомому рівні і не знаходять свого втілення. Для того, щоб використовувати ці знання, їх потрібно перекласти на свідомий рівень і розповсюдити. Існують щонайменше три міфи щодо управління знаннями: що це нове явище, що відноситься воно в основному до комп'ютерних систем і що знаннями взагалі неможливо управляти.

4. *Зміни.* У ХХ столітті існували передбачені цикли інновацій тривалістю в декілька років. Більше двадцяти років тому англійський авторитет в області менеджменту Рег Реванс говорив, що, якщо швидкість навчання компанії менша швидкості зовнішніх змін, процвітання такої компанії неможливе. Прискорене навчання дуже важливе для виживання бізнесу, для придбання гнучкості і адаптації. Бізнесу потрібні різносторонні працівники, і при цьому особливо цінуються люди, які вчаться впродовж всього життя. Швидке навчання потрібне для того, щоб просто вижити. Це положення застосовне і до приватного життя. Наскільки успішно ви справитеся з такими проблемами, як несподіваний переїзд, розлучення, смерть батьків або членів сім'ї, залежить від того, наскільки добре ви навчилися гнучкості.

5. *Навчання - ключ до успішних змін в культурі.* Дуже часто людям просто говорять, що вони повинні робити що-небудь інакше. Проте, якщо ви залучите їх в обговорення проблеми і дозволите їм самим оволодіти новими прийомами, у них з'явиться зацікавленість і їх культура зміниться.

6. *Навчання - великий спонукаючий стимул.* Коли при прийомі на роботу кваліфікація людини є визначальним чинником, люди прагнуть удосконалювати свої навички. У дослідженні 1998 року, проведеному «Кампанією за навчання», 77 відсотків найнятих робітників заявили, що

віддають перевагу працедавцеві, який підтримує їх прагнення вчитися, а не того, хто запропонує більшу платню. Люди, які навчаються у вільний від роботи час, знають, наскільки позитивним і стимулюючим може бути цей досвід.

8.6. Таксономія Блума

Після закінчення Другої світової війни група американських педагогів і психологів під керівництвом відомого вченого Бенджаміна Блума розробила загальні способи і правила чіткого формулювання та впорядкування цілей навчання. У 1956 р. вийшла у світ «Таксономія», частина, в якій було описано цілі пізнавальної (когнітивної) області. Поняття "таксономія" взято з біології (у перекладі з грецької означає "розміщення у порядку", "закон").

Пізніше були визначені цілі афективної групи (вони виражаються через сприймання, інтереси, нахили, здібності тощо) та цілі психомоторні (навички письма, мовні, фізичні, трудові навички). Цілі когнітивної групи можуть бути виражені через такі елементи засвоєння, як розуміння, відтворення, застосування, аналіз, синтез, оцінка.

До цілей першої, когнітивної групи входять такі, які передбачають запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу, а також розв'язання проблем, у ході яких необхідно переосмислити наявні знання, будувати їх нові об'єднання, структури, створювати нові знання. Цілі цієї групи в основному представлені у навчальних програмах, підручниках та посібниках, у повсякденній навчальній та Вузівській практиці.

Другу групу цілей (афективна, емоційно-ціннісна сфера) становлять цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу. Вони виражаються через сприймання, інтерес, нахили, здібності, переживання почуттів, формування відношення, його осмислення і вияв у діяльності.

Третю групу становлять цілі навчання психомоторної сфери. Вони включають ті чи інші види моторної (рухливої) маніпулятивної діяльності нервово-м'язової координації. Це навички письма, мовні навички, фізичні та трудові навички.

Використання чіткої, впорядкованої системи цілей навчання, на думку Б. Блума, дуже важливе для побудови навчального процесу у зв'язку з тим, що, по-перше, знаючи цілі навчання, керівник впорядковує їх, визначає першочергові, базові порядок і перспективу подальшої роботи; по-друге, знання вчителем конкретних цілей дає можливість пояснити підлеглим орієнтири в їх спільній роботі; по-третє, чітке формулювання цілей, які виражені через результати діяльності, піддається надійній і об'єктивній оцінці.

Сама структура «Таксономії» побудована на просуванні від найпростішого рівня знання до найбільш складного рівня оцінки. Ієрархічна таксономія має на увазі, що кожен навик більш високого рівня базується на

навичках, які йому передують; розуміння вимагає знання, застосування вимагає розуміння і знання і так далі.

Елементи таксономії Блума.

Цілі навчання у когнітивній сфері можуть бути виражені через такі елементи засвоєння (їх ще називають елементами таксономії Блума): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка.

1. *Знання.* Ця категорія означає запам'ятовування та відтворення матеріалу, який вивчається. Йдеться про запам'ятовування і відтворення термінів, конкретних фактів, методів і процедур, основних понять, правил, принципів, цілісних теорій.

2. *Розуміння.* Показником розуміння значення вивченого може бути здатність людини встановлювати зв'язок одного матеріалу з іншим, перетворювати його із однієї форми вираження в іншу, переводити його з однієї "мови" на іншу (наприклад, зі словесної у графічну, математичну і навпаки). Як показник розуміння може також бути інтерпретація матеріалу учнем (пояснення, короткий виклад), прогнозування майбутніх наслідків, що впливають із наявних даних.

3. *Застосування.* Цей елемент засвоєння означає вміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях. Сюди входить застосування правил, методів, вміння розбивати матеріал на складові поняття, законів, принципів, теорій.

4. *Аналіз.* До цієї категорії належить виділення частин цілого, виявлення взаємозв'язку між ними, осмислення принципів організації цілого. Навчальні результати характеризуються осмисленням не тільки змісту навчального матеріалу, а і його внутрішньої структури.

Людина, яка добре оволоділа цією категорією навчальних цілей, бачить помилки й огріхи в логіці міркувань, бачить різницю між фактами і наслідками, оцінює значимість даних.

5. *Синтез.* Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб одержати ціле з новою системною властивістю. Таким новим продуктом може бути повідомлення, план дій, нова схема тощо.

6. *Оцінка.* Як категорія навчальних цілей, вона означає вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу для конкретної мети. Судження і умовиводи учня мають засновуватися на чітких критеріях. Людина оцінює логіку побудови матеріалу у вигляді письмового тексту, оцінює відповідність висновків уже даним і т.д.

Контрольні питання

1. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
2. Характеристика індивідуальних змін. Типова реакція людини на зміни.
3. Фази та рівні організаційних змін (за Рашфордом і Коуланом).
4. Модель конгруентної (узгодженої) організаційної поведінки.
5. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба.

6. Таксономія Б.Блума, її елементи.

Питання для самостійної роботи

1. Розгляньте значення змін для розвитку людини і організації.
2. Опишіть методику визначення типу особистості стосовно зміни на основі типології Майєрс-Бріггс (МВТІ).
3. Визначте особливості положень шкіл індивідуальних змін за Е.Кемероном та М.Гріном. Опишіть фактори індивідуальної реакції на зміни.
4. Застосування таксономії Б.Блума для цілей навчання.
5. Модифікації таксономії Блума.
6. Розгляньте ефективні уроки для індивідуальних змін Стівена Р.Кові у праці «7 навичок високоефективних людей».

Додаткова література

1. Элизабет Кюблер-Росс. О смерти и умирании. Литературно-художественное издание. Перевод К. Семенов (главы I-VI), В. Трилис (главы VII-XII). Издательство "София", Украина.
2. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. / Stephen R. Covey. Альпина Паблишер. - 2012 г.
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации: Учебное пособие./ В.А. Дресвянников. - М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.

ТЕМА 9. КОМАНДНІ ЗМІНИ

- 9.1. *Поняття групи та переформування її в команду.*
- 9.2. *Фактори ефективності роботи команди.*
- 9.3. *Підходи та етапи створення команд.*
- 9.4. *Типологія учасників команди за Белбіном.*
- 9.5. *Концепція Біона.*
- 9.6. *Підхід до вдосконалення бізнесу Шість сигм.*

9.1. Поняття групи та переформування її в команду

Одна з головних проблем, що постає перед менеджерами організації - як спонукати організацію до змін. Сьогодні існує безліч методів, які спроможні підвищити ефективність організаційних перетворень, якість прийнятих рішень та адаптивність до змін. Один з них - побудова команди. Специфічні риси організаційних змін визначають ключову роль команди у процесі їхньої підготовки й проведення.

Команди і групи - схожі поняття. У випадках провадження організаційних змін доцільно приділяти більш пильну увагу процесам побудови команди, а не обмежуватися виконанням роботи групою.

Робоча група – це люди, зібрані в рамках певної структури для виконання задач, очолювані керівником, із функціональним поділом праці.

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

Розглянемо властивості групи і команди більш докладно.

По-перше, у групі виконання роботи зазвичай залежить від індивідуальної діяльності її членів. Результат роботи команди залежить від особистого внеску кожного її члена у досягнення мети в тісній взаємодії.

Друга відмінність пов'язана з тим, яке місце приділяється відповідальності за виконувану роботу. Зазвичай члени груп об'єднують свої ресурси для досягнення мети, хоча це одночасно і робота кожного окремо. Члени груп найчастіше не несуть відповідальності за загальний результат роботи, а відповідають тільки за свою персональну діяльність.

Команди ж надають значення як індивідуальній роботі кожного з її членів, так і загальному результату. Її члени працюють спільно для досягнення результату (наприклад, випуску продукції, надання послуги або розробки рішень), який є спільним внеском команди в роботу, і кожен з команди розділяє відповідальність за результат. Головна ж різниця полягає в наступному: у групах люди, що займаються контролем в організації, вимагають персонального звіту про виконану роботу від кожного, в той час як члени команд здійснюють самоконтроль.

По-третє, в той час, коли члени груп можуть лише розділяти загальну мету, члени команд, крім іншого, поділяють і загальні зобов'язання для

досягнення мети. Більше того, ці цілі часто розглядаються як можливість перемогти в реалізації тієї чи іншої мети (бути першими або кращими в чому-небудь). Члени команд концентруються на спільному досягненні вищих цілей, що в поєднанні зі специфікою виконання завдань робить їх сильно зацікавленими в результатах своєї діяльності. Можна сказати, що команди мають «право на володіння» цілями і зазвичай витрачають багато часу на їх постановку. Як і групи, команди прагнуть через поставлені цілі продемонструвати рівень своїх навичок і знань. Вони ставлять перед собою більш великі цілі, які є значним джерелом емоційної енергії, яка виступає стимулом до їх активної реалізації.

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

Команди найбільш ефективні у випадках:

- розробки стратегічних змін в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості і множинності критеріїв відбору варіантів змін;
- одночасної реалізації декількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великого розкиду в думках експертів щодо оцінки стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів зацікавлених сторін;
- високого ступеня опору стратегічним змінам.

Із загальних міркувань ясно, що чим невизначеніше завдання, тим більш ефективний командний підхід, особливо у випадках, коли необхідно задовольнити різні очікування зацікавлених сторін. Коли група перетворюється в команду, вона стає більш ефективною, виникає синергетичний ефект.

Діяльність з побудови команди змін є однією з найважливіших функцій у рамках організаційного розвитку компанії, метою якої є вдосконалення й ріст ефективності організаційної діяльності.

Основне завдання команди на *першому етапі процесу змін (розмерзання)* полягає в усвідомленні необхідності змін, створенні клімату відкритості й довіри, формулюванні загальних цілей, цінностей, принципів діяльності, адже тільки тоді група буде готовою до змін.

На 2 етапі *перетворень* здійснюється діагностика поточного стану й розробляється план дій з переходу до бажаного стану. Етап характеризується

підвищенням рівня конфліктності, йде процес виявлення лідерів, визначення ролі окремих працівників.

На 3 етапі процесу перетворень *стадії замерзання*, після реалізації плану і проведення оцінки результатів, у команді починається процес стабілізації, націлений на підвищення ефективності діяльності.

9.2. Фактори ефективності роботи команди

Для формування ефективної команди існує цілий комплекс заходів, що вимагають високої управлінської компетенції. При їх здійсненні необхідною є не тільки наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, але й людей, що бажають працювати разом, спільно, як команда. На рис. 9.1 наведені фактори, які впливають на ефективність роботи команди.

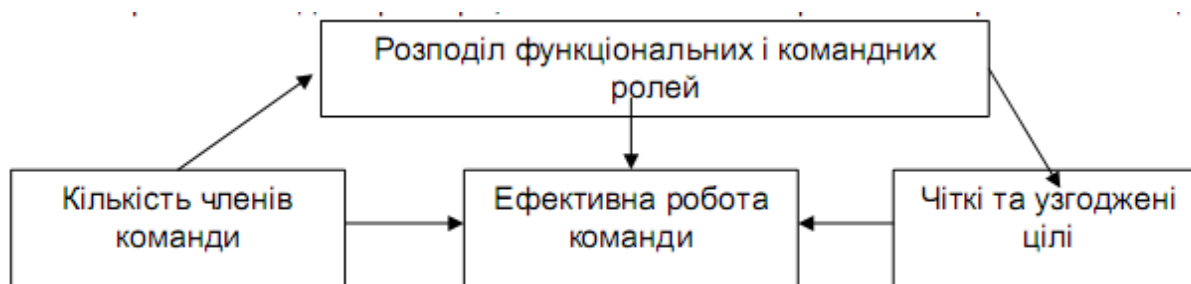


Рис. 9.1. Фактори, що впливають на ефективність роботи команди

За допомогою цих факторів можна контролювати ефективність роботи команди, підвищуючи результативність і домагаючись успіхів у проведенні змін. Розглянемо більш детально кожен з факторів.

Кількість членів команди

Кількість членів команди повинна визначатися типом і обсягом робіт, які необхідно виконати, та зовнішнім середовищем, у якому працює організація. Існують загальні положення, які варто враховувати при визначенні розміру команди:

- чим більша група, тим сильніший невидимий тиск, що приводить до конформістської поведінки членів команди;

- структура команди впливає на поведінку її членів - чим могутніша структура, тим нижча її толерантність стосовно співробітників, що дотримується особливих поглядів, тим гостріше неприйняття будь-яких відхилень від норми;

- велика чисельність команди може позбавити людину усвідомлення своєї ролі та нівелювати значимість особистості.

Як правило, у літературі приводиться наступна класифікація команд за кількісним складом:

- малі команди (менше 4 чоловік);
- середні команди (від 5 до 9 чоловік);
- великі команди (понад 10 чоловік).

Для всіх етапів процесу змін небажаними є маленькі команди, адже вони найбільш уразливі, оскільки зменшення їхньої чисельності хоча б на одну людину приводить до наростання нестійкості. Існує загроза, що в малих командах будь-які ухвалені рішення будуть жити доти, доки поруч із виконавцем невідступно перебуває лідер.

Командні ролі

Ефективність команди в значній мірі визначається особистими якостями її членів і взаєминами між ними. Кожен повинен бути готовим націлити всі свої здібності й знання на вирішення командного завдання. Підбір людей у команду здійснюється, виходячи з наявних у них навичок, знань, досвіду, особистих якостей, особистісних характеристик.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, що базується на професійних навичках і практичному досвіді; і командну, в основі якої лежать особистісні характеристики. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок і досвіду, що становлять зміст виконуваної функціональної ролі.

Цілі команди

Успіх виконання завдань, що стоять перед командою, багато в чому залежить від чіткості цілей, шляхів і критеріїв оцінки їхнього досягнення, чіткого уявлення про зв'язки між цілями, методами роботи й завданнями.

Згідно техніки SMART (аббревіатура п'яти англійських слів), перед командою ставляться цілі, які повинні відповідати наступним невід'ємним характеристикам: конкретність, вимірність, погодженість, реальність, обмеженість у часі.

Інструментом для постановки цілей, контролю й оцінки виконання може слугувати методика управління узгодженням цілей. Це дозволить:

- націлювати діяльність команди на досягнення мети;
- ідентифікувати співробітників з поставленими цілями;
- членам команди діяти самостійно й самим робити висновки про результати своєї роботи;
- уникнути конфліктів цілей і подвійності рішень за рахунок їхньої структурованості як по горизонталі, так і по вертикалі.

Мотивація в постановці цілей повинна залежати не тільки від індивідуальних характеристик конкретного члена команди, але й від показників роботи команди в цілому. Дане відхилення від класичної схеми управління за цілями дає можливість більш ефективно використовувати командну роботу. Однак при цьому варто мати на увазі, що залежність повинна перебувати тільки в рамках компетенції членів команди.

Крім того, можна виділити три основні чинники ефективної роботи команди. Ці елементи взаємозалежні. До них відносяться:

- задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставлених перед командою завдань.

9.3. Підходи та етапи створення команд

Команда - це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання. **Характерні ознаки команди:**

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Існують декілька поглядів щодо форм організації роботи команди:

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція - врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція - комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Етапи створення команди та організації її роботи

Процес формування команди - завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не тільки наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, але і людей, охочих працювати разом, спільно, як команда. Процес створення команди має свою тривалість, і складається з деяких етапів.

Перший етап. Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

Другий етап. Формування команди. Визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати

встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергічний ефект від командної роботи.

Розглянемо положення популярної чотириступінчастої моделі згуртування команди Е.Кемерона і М.Гріна.

1. Розуміння почуттів і цінностей один одного.

Членам команди варто визнати своє ставлення до нинішнього стану речей. Це значить, потрібно поговорити про конкретних людей, команду в цілому та інші впливові частини організації, зміни, що призвели до існуючої ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін і самої історії команди.

2. Прояснення поточної роботи і установка пріоритетів.

Команда повинна прояснити існуючий рівень запитів та спільно задовольнити потреби клієнтів.

3. Прояснення майбутньої роботи та її напрямків, а також розстановка пріоритетів.

При великій програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належним чином не розподілити і не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з урахуванням їх здібностей.

Команді варто проаналізувати поточну програму дій, переконатися, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки і тимчасові рамки.

4. Ефективне функціонування в якості команди.

Перша і третя ступені багато чого вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зібрань, фази розвитку, спілкування та подальшої роботи. Буде дуже відчуватися потреба розвитку в одній або декількох областях. Команді слід визначити, де потрібне поліпшення, і зосередитися на даних сферах діяльності в першу чергу.

Отже, ефективне формування команди на етапах процесу змін є запорукою успіху організаційних перетворень будь-якої компанії. Для реалізації потенціалу команди у процесі змін необхідно детально проаналізувати проблеми методичного, організаційного й інформаційного забезпечення процесу формування команд.

9.4. Типологія учасників команди змін за М.Белбіном

Існує кілька підходів до визначення командних ролей. Найбільш поширеною є концепція відомого англійського психолога і письменника Мередіта Белбіна. Основні висновки М. Белбіна, які були отримані на підставі семирічних експериментів, полягають у наступному.

По-перше, кожен член має відігравати певну очевидну функціональну роль, оскільки він увійшов до команди як фахівець (бухгалтер, інженер, регіональний менеджер чи інший). Виконуючи завдання, не пов'язані з його посадовими обов'язками, член команди користується притаманними спеціальності практичними інструментами.

По-друге, кожен член команди має виконувати певну групову роль не тільки за своїм фахом, а і за притаманними йому особливостями темпераменту. При цьому учасники команди повинні ефективно взаємодіяти між собою та урівноважувати один одного.

По-третє, М. Белбін приділив головну увагу дослідженню «анатомії команди», виявив і розмежував 9 ролей як єдино придатних для ефективної роботи команди.

До цих ролей належать такі :

1. *Координатор (лідер, керівник)*, що забезпечує досягнення мети командою та ефективне використання її потенціалу.

2. *Виконавець (локомотив, робоча бджілка)*, який прагне прискорити досягнення поставлених цілей будь-якими методами, однак не володіє управлінськими навичками.

3. *Генератор ідей (інноватор, мислитель)*, який є основним джерелом продукування нових ідей і стратегій.

4. *Аналітик (стратег, математик)*, який забезпечує прийняття зважених остаточних рішень завдяки своєму тверезому мисленню та обережності.

5. *Постачальник (шукач ресурсів)*, який устанавлює зовнішні контакти і знаходить ресурси поза групою, що дозволяють швидше виробити якісне рішення.

6. *Організатор (контролер, скрупульозний виконавець)*, що докладно перевіряє всі аспекти проекту, планує його чергові етапи, зберігає всі деталі і забезпечує досягнення мети.

7. *Душа команди (командний гравець, натхненник)*, що нейтралізує особисті проблеми учасників команди і створює умови для ефективної участі в колективній праці кожному члену групи шляхом підбадьорювання і підтримки.

8. *Фінішер (мотиватор, реалізатор)*, який здатний перекласти ідеї і цілі групи на практичну мову деталізованих планів.

9. *Фахівець (спеціаліст)*, що володіє рідкісними, ексклюзивними знаннями й навичками, відданий, самодостатній.

Дослідження показали, що кожен член команди відіграє не одну, а часто дві, або навіть три чи чотири командні ролі. З урахуванням характерних рис командних ролей та особливостей стадій процесу управління змінами, можна

запропонувати наступні рекомендації щодо структури команд (0 відсутність даної командної ролі на етапі процесу змін, + командна роль присутня, ++ перевага даної ролі над іншими), таблиця 9.1.

Ідеальне сполучення ролей визначається головними цілями й завданнями, що стоять перед командною.

Таблиця 9.1

Командні ролі на різних етапах процесу управління змінами (1981, 1993 рр.)

Тип ролі	Характерні риси	Стадії процесу змін		
		Розмер- зання	Перетво- рення	Замер- зання
Координатор	Здатність без упередження вислуховувати, розглядати й оцінювати переваги всіх пропозицій	+	+	+
Виконавець	Недолік гнучкості, консерватизм, передбачуваність, обов'язковість	0	+	++
Генератор ідей	Винахідливість та інтелект, нестандартність мислення, недооцінка практичних деталей	++	+	+
Аналітик	Аналітичні здібності, але відсутнє натхнення й фантазія	0	+	+
Постачальник	Втрачає інтерес до боротьби щойно проходить її первісна привабливість	++	+	+
Організатор	Динамічний, ризикує, примушує. Його мужність і енергія дозволяють переборювати будь-які труднощі, ненавидить програші	0	++	+
Душа команди	Здатний створювати й підтримувати командний дух, але може бути нерішучим у вирішальні моменти	++	+	+
Фінішер	Старанний і сумлінний. Шукає помилки і прогалини. Контролює терміни виконання доручень	0	+	++
Фахівець	Професіонал у вузькій галузі знань	+	++	+

У виданій 1981 р. праці М. Белбін приділяв основну увагу питанню про те, як, виконуючи різні ролі, члени групи можуть сприяти успішному виконанню завдання. Найуспішнішими у виконанні завдань виявилися команди, в яких переважали практичні і реалістичні виконавці, які працювали переважно на команду, а не заради задоволення власних інтересів. Потім автор виділяв внесок представників парних ролей. Організатор зазвичай приділяв основну увагу керівництву, спонукаючи групу до дії. У деяких випадках цю функцію брав на себе координатор, що об'єднував групу у її прагненні до загальної мети. Крім того, велике значення мала діяльність генераторів, пропозиції яких часто відігравали вирішальну роль у досягненні успіху, і шукачів, зайнятих «полюванням» за ідеями за межами групи. *Можна дійти висновку, що правильний розподіл цих п'яти*

ролей (виконавець, координатор, організатор, генератор і шукач) є достатнім для успіху.

Однак М. Белбін зауважує, що далеко не всі висунуті групою ідеї можна реалізувати у конкретній ситуації, оскільки важливою є, наприклад, роль математика, який враховує всі аспекти проблеми і пропонує найкоротший шлях до досягнення мети. Не треба забувати і про командних «гравців», які, володіючи високою чутливістю, об'єднують групу. Функції фінішера полягають у контролі за виконанням командних обов'язків, відпрацюванні деталей проекту, доведенні до логічного завершення всіх початих справ. І нарешті, у праці 1993 р. М. Белбін розглядає роль фахівця, який забезпечує для роботи над проектом потрібний технічний або професійний досвід.

М. Белбін дійшов висновку, що група, яка має виконавців усіх дев'яти ролей, готова до виконання будь-якого завдання «командування», хоча далеко не всім її учасникам вдається повністю реалізувати своє призначення. Склад групи має відповідати специфіці завдання, для виконання якого її сформовано: «Найбільшу користь можуть принести індивіди, якщо їх сильні якості адекватні потребам команди і є унікальними. Основна проблема групи - це питання досягнення балансу; але він потребує не врівноважених індивідів, а співробітників, які зрівноважують один одного, щоб створити в групі сприятливу атмосферу та максимально використовувати сильні якості її членів».

Дослідження показали, що особливо високих показників домоглися команди, які мали:

- здібного головуєчого;
- сильного генератора - творче джерело здорових ідей;
- щонайменше ще одного інтелектуала, який стимулює генератора ідей;
- математика - співробітника, здатного вчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

М. Белбін розробив інструмент, що дозволяє будь-якій зацікавленій особі виділити первинні і вторинні переважні командні ролі.

Консультанти та викладачі менеджменту широко використовують цю модель для оцінки членами групи ролей, яким вони віддають перевагу, та для аналізу впливу розподілу ролей на роботу команд. Модель допомагає членам команд усвідомити виконувани ними ролі. Деякі менеджери використовують модель М. Белбіна для заповнення вакансій. Наприклад, новий менеджер з персоналу помітив, що керівництво організації приймає рішення про реалізацію різних програм, які зазвичай залишаються незавершеними через те, що увага керівників дуже часто зосереджується на чомусь іншому. Проблему було вирішено, коли з його ініціативи на роботу прийняли співробітників, які мали, на думку менеджера, якості фінішера.

У моделях командних ролей розрізняють так звані ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на підтримку діяльності групи. Очевидно, що деякі співробітники концентрують свої зусилля на вирішенні питань, пов'язаних з виконанням завдань, інші співробітники спрямовують свої

зусилля на забезпечення цілісності групи. Види діяльності, які характеризують ці дві ролі, можна подати таким чином:

1. концентрація на завданні - концентрація на підтримку;
2. ініціатор - натхненник;
3. спеціаліст з пошуку інформації — майстер компромісів;
4. діагностик - охоронець спокою;
5. ерудит - дослідник;
6. оцінювач - майстер резюме;
7. той, що приймає рішення - той, що встановлює стандарти.

Команди потребують виконавців обох цих ролей, а кваліфіковані менеджери не жаліють зусиль, щоб підібрати співробітників, які б відповідали цим вимогам команди.

Доцільність інвестицій у формування команд. Можливо, політика керівництва організації буде спрямована на перетворення робочих груп в основну структурну одиницю організації. Проблема вибору менеджменту такої компанії буде зрозумілішою, якщо виділити групи різних рівнів або результатів діяльності. Якщо рівень взаємодії співробітників групи знаходиться на відносно низькому рівні, її формування може означати неефективну втрату часу і стати причиною виникнення почуття незадоволеності як її членів, так і менеджменту. В інших випадках взаємодія членів команди може бути дуже тісною.

9.5. Концепція В. Біона

В основі концепції **Вільфреда Біона** лежить базова гіпотеза про групове мислення. Тезисно вона полягає у наступному:

- група може функціонувати як одне ціле, хоча її члени можуть і не усвідомлювати цього;
- *групове мислення* формується одноставною думкою, вольовим рішенням чи бажанням групи в даний момент;
- члени групи вносять свій внесок в цей процес анонімно і неусвідомлено.
- групове мислення може знаходитися в конфлікті з бажаннями і думками окремих індивідів.
- група формується як результат взаємодії групового мислення з бажаннями та потребами членів групи.

В.Біон розрізняв два основні типи груп, залежно від рівня їхнього функціонування. На його думку, групи існують як *зрілі* (архаїчні) та *незрілі* (примітивні, регресивні).

Життєдіяльність *зрілих* розгортається у контексті *робочої групи*, яка здатна раціонально вирішувати прагматичні завдання, у тому числі тестувати реальність, визначати стратегічні й тактичні цілі, а також витримувати фрустрацію, яка виникає на шляху їх реалізації.

Регресивні групи, що знаходяться у так званих базових позиціях, при досягненні бажаних цілей керуються виключно своїми почуттями. Емоційні імпульси незрілої групи виражають підтримувану всіма учасниками

позасвідому фантазію магічного типу. Така архаїчна ідея-міф про те, як група може досягнути свої цілі та задовольнити всі бажання, заміняє тестування реальності, стратегічне і тактичне планування. **Біон виділяє три наступні базові позиції груп в регресивному стані:**

1) *Боротьба і втеча*: група шукає ворогів всередині і розколюється, або знаходить ворогів ззовні і інтегрується проти спільного ворога, але в будь-якому випадку перестає працювати над досягненням реалістичних цілей.

2) *Позиція залежності*: група шукає і знаходить об'єкт, на якого повністю покладається – "він нас захистить, за нас подбає", замість послідовних спроб осягати поставлену мету група позасвідомо тисне на знайденого "захисника" з метою підпорядкувати його своїй патерналістській фантазії. Цей "захисник" в нашому випадку може бути як внутрішній (влада загалом чи лідер зокрема), або зовнішній (Росія, Європа, Америка тощо).

3) *Надія на месію*: якими не були б проблеми групи, вона живе переконанням, що в майбутньому хтось їх магічним чином розв'яже; в цьому емоційному стані значимою є ідея майбутнього, а не вирішення актуальних проблем.

Отже, підсумуємо: всі базові позиції регресивної групи є емоційними станами, за допомогою яких група уникає фрустрації (стану болісного незадоволення потреби), що притаманна будь-якому навчанню через досвід. Таке навчання обов'язково включає зусилля та біль від зіткнення з реальністю. Група уподібнюється індивіду з інфантильним бажанням все мати і нічого для цього не робити. Але реальність щоразу демонструє їй протилежне.

Тому спільною рисою всіх трьох базових станів є ворожість і опір (неусвідомлені, але від того не менш агресивні), що проявляються у неприйнятті розвитку, навіть самої ідеї, що може спричинити розвиток, через вищеописану фрустрацію, нестерпну для примітивної групи.

В базових позиціях група виокремлює серед себе яскравих виразників цих містичних потреб: безкомпромісного борця, оберігаючого архаїчного батька або месію, "який проведе нас через пустелю". Таким чином відбувається їх селекція та "кар'єрне зростання" як протагоністів групових потреб. В цьому процесі важливою є їх психологічна емоційна спорідненість до базової позиції, в якій перебуває група.

Цю спорідненість за аналогією з властивістю хімічних елементів Біон називає *валентністю*. Вона формується на перетині магічних очікувань групи та реальних особистісних рис обраних лідерів. Співпадіння очікуваного та реального відбувається у фантазійному світі групи, тому міфологічні риси, які „бачить” регресивна група у своєму лідері, резонують з рисами характеру лідера, але не завжди точно відповідають йому. Адже у точному співпадінні немає потреби там, де фантазування замінює тестування реальності. Натомість, робоча група вимагає від членів кооперації зусиль, осмислення завдань і використання раціональних їх методів розв'язку. Це такий психічний стан, що передбачає контакт з реальністю, терпимість до фрустрації і контроль емоцій. Така група, на відміну від груп базових

позицій, чітко усвідомлює часові рамки своєї роботи, розуміючи час як обмежений ресурс.

Лідерство в робочій групі не є функцією валентності, а є результатом певної зрілості та компетентності. Лідером є найефективніший в забезпеченні роботи учасник. Вирішення завдання може бути болісним, але сприяє зростанню і зрілості групи та її членів.

9.6. Модель шести сигм

Шість сигм (Six Sigma) – підхід, який виник в компанії Motorola для вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів в бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах. По суті, термін Сигма використовується в статистиці для позначення відхилень, а кінцева мета підходу «Шість сигм» – такий рівень ефективності процесу, при якому на кожен мільйон можливостей або операцій доводиться всього 3,4 дефекти.

Одним з ключових чинників успіху системи є її висока організованість і масштабний рівень залучення персоналу компанії. Вся діяльність проводиться в рамках проектів, кожен з яких оцінюється з точки зору підвищення акціонерної вартості і має встановлені цілі, терміни, бюджет, відповідальних і т.п. Іншим найважливішим чинником успіху «Шести сигм» є прекрасний набір статистичних інструментів, що дозволяють досягти необхідного рівня якості.

Масштаб реалізації Шести сигм

Впровадження Шести сигм починається з визначення масштабу змін, акцентів проектів і кроків реалізації програми. Кожен крок має свій рівень обсягу і міру впливу на бізнес компанії.

Крок 1: Трансформація бізнесу

Повномасштабний проект змін, що здійснюється в компаніях, які потребують корінних перетворень і володіють баченням майбутнього стану бізнесу. В ході проектів дуже часто піддаються змінам основні функціональні області і ключові бізнес-процеси.

Крок 2: Стратегія вдосконалення

Програма поліпшень обмежується однією або двома найважливішими потребами організації і концентрується на окремих бізнес-одинацях або функціональних областях. Для даних напрямів проводиться повноцінна робота в рамках Шести сигм, проте зміни практично не зачіпають суміжні області.

Крок 3: Вирішення проблем

Використання інструментів Шести сигм для вирішення певних проблем із залученням невеликої кількості співробітників, що дозволяє крок за кроком робити необхідні зміни, не ініціюючи серйозні зміни в компанії і використовувати методи аналізу даних для виявлення основних причин проблем.

Інфраструктура впровадження

Впровадження системи Шість сигм складається з роботи співробітників, залучених до реалізації – кожен учасник процесу володіє певними повноваженнями і зонами відповідальності, витрачає певну кількість часу на роботу в програмі і виконує свої завдання, забезпечуючи загальний результат. Ролі в програмі чітко регламентовані, а їх назви запозичені з бойових мистецтв:

Зелений пояс

Співробітник, який пройшов навчання, має досвід в області шести сигм і є членом команди, частково зайнятий в програмі і продовжує виконувати свою безпосередню роботу. Відповідає за вироблення нових ідей і пошук рішень, які надалі інтегрує в поточну діяльність.

Чорний пояс

Співробітник, на 100% зайнятий в програмі і весь робочий час приділяє пошуку цікавих можливостей і отримання результатів. Володіє досвідом вирішення проблем, навиками збору і аналізу даних. Відповідає за запуск і успішний хід проекту в рамках програми впровадження Шести сигм, навчає і займається членами команди проекту.

Майстер чорного поясу

Експерт в області аналітичних методів Шести сигм, який навчає, підтримує і консультує співробітників із статусом чорного поясу, стежить за ключовими показниками роботи команди і допомагає застосовувати на практиці рішення, вироблені в ході проектів.

Чемпіон або спонсор

Ключовий менеджер або вищий виконавчий керівник, який часто є членом Правління компанії. Спонсор запускає і, надалі, підтримує проект, яким керує співробітник із статусом чорного поясу. Відповідає за результати проектів, відповідність проектів загальним цілям компанії, виділення ресурсів для роботи і взаємодію з іншими проектами.

Лідер реалізації

Вищий виконавчий менеджер компанії, який керує всією програмою Шість сигм і підтримує процес змін. Крім того, він головний відповідальний за практичне виконання планів по реалізації. Основні завдання лідера – поширювати філософію, культуру і інструменти Шести сигм по всій організації, надавати допомогу в процесі практичної реалізації заходів і здобутті фінансової віддачі від впровадження проектів.

DMAIC – командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм

Для успішної реалізації програми покращень дуже важливо мати єдиний процес роботи команд – модель, якою користуються всі учасники програми. Такий процес в системі шести сигм називається DMAIC і складається з п'яти кроків: Define (визначення), Measure (вимір), Analyse (аналіз), Improve (покращення), Control (контроль). Працюючи по моделі DMAIC, команда проекту починає роботу з постановки проблеми і закінчує реалізацією рішення.

Define (визначення) – команда визначає проблему і напрями роботи над нею, підтверджує можливості і оцінює вигоди від вдосконалення, визначає кордони і цілі проекту.

Measure (вимір) – збираються первинні дані і визначається стартовий рівень сигм процесу, над яким проводиться робота.

Analyse (аналіз) – етап визначення фундаментальної причини проблеми за допомогою статистичних методів і аналітичного циклу, в ході якого гіпотези виробляються і перевіряються до тих пір, поки не буде визначена корінна причина, підтверджена фактичними даними.

Improve (покращення) – оцінка пропозицій, включаючи витрати і можливі вигоди, вибір кращих рішень, виходячи з критеріїв, закладених на початку проекту. Остаточне рішення затверджується чемпіоном, а частіше – всім Правлінням компанії. Далі покращення стає реалізацією, що включає остаточне планування і рух до результатів.

Control (контроль) – команда проекту розробляє інструменти відстеження змін і надає допомогу керівникам, допомагаючи відстежувати ключові параметри проектів. Учасники проекту забезпечують довготривалу підтримку проекту з боку вищих керівників компанії і передають відповідальність за проект тим, хто виконує свою поточну роботу.

Методичне і послідовне вживання принципів концепції Шість сигм дає вражаючі результати. Не потрібно боятися і труднощів, пов'язаних з використанням складних статистичних методів аналізу і інструментів управління якістю. Саме вони дозволяють відійти від управління на основі інтуїції і звернутися до управління на основі фактів і даних, перетворюючи Шість сигм на практичний і корисний інструмент управління бізнесом.

Контрольні питання

1. Поняття групи та переформування її в команду. Типи команд по відношенню до сприйняття змін.
2. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
3. Етапи змін команди за Такманом.
4. Типологія учасників команди змін за М.Белбіном.
5. Концепція В. Біона.
6. Модель згуртування команди Кемерона і Гріна.
7. Концепція «Шість сигм» як інструмент управління змінами.

Питання для самостійної роботи

1. Дайте характеристику етапам формування команди змін.
2. У чому полягає мотивація та розвиток членів команди.
3. Визначте чинники успіху групи.
4. П'ятиступінчаста модель створення команди Б. В. Такмана
5. Визначте ключові ролі успішних змін за О.Нілом та модель згуртування команди.

6. Розгляньте складові моделі розвитку команди Дж. Катценбаха та Д. Сміта.
7. Як можна підвищити ефективність роботи команд ?
8. Що таке «самокеровані команди»?
9. Які фактори необхідно враховувати при організації роботи команд?
10. Яким має бути лідер команди змін?
11. Командний спосіб вирішення проблем в системі шести сигм.

Додаткова література

1. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров: [пер. с англ.] / Меридит Белбин. – М. : НИРРО, 2003. – 232с.
2. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / [П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит]. – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 624с.
3. Адлер Ю.П. «Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму [Электронный ресурс]. / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigm.shtml>.

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

10. 1. Класичні теорії з управління змінами

10. 2. Технологія здійснення організаційних змін

10.3. Методи та правила впровадження організаційних змін

10.1. Класичні теорії з управління змінами

Розвиток – це безперервний процес змін. Нерозуміння - одна із самих розповсюджених причин того, чому люди бояться змін. На сьогодні існує достатньо велика кількість теорій управління змінами, але їх несприйняття або ж незнання стає загрозою для розвитку будь-якої організації, особливо в умовах кризи.

Вибір методів для управління змінами - завдання не із простих. Невмілий менеджмент може привести до незадоволення і протидії зі сторони співробітників. Грамотне управління змінами дозволяє не тільки вибратись із кризи, але й підняти діяльність організації на якісно новий рівень.

Ціль управління змінами – підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентні позиції, що є довгостроковою ціллю будь-якої організації.

1.1. Класична модель управління змінами «трьохступенева» модель внесення змін в організацію, розроблена в 1947 році **Куртом Левінім** (K. Lewin), розділяла процес змін на три стадії: *теперішній* (початковий) стан, стан *переходу* та *бажаний* (кінцевий) стан (рис.10.1). Початковий стан (status quo) – стійкий стан рівноваги, який не змінюється до того часу, поки певна сила не зруйнує його. Стан переходу – це фаза, в якій проходить відхилення від “status quo”. Протягом цього періоду розробляються нові ідеї, стилі поведінки, які приведуть до бажаного (кінцевого) результату. Щоб досягти кінцевого стану потрібно пройти через період невизначеності, дискомфорту перехідного стану.

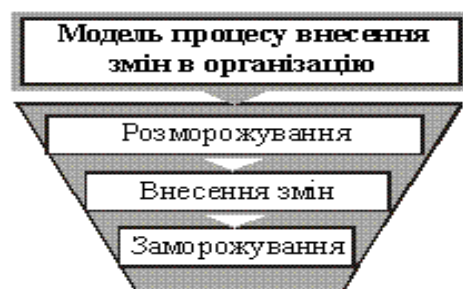


Рис. 10.1. Модель процесу внесення змін в організацію

Розглянемо запропоновані стадії процесу змін більш детально.

Розморожування системи організації, тобто активізації впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії менеджера мають бути спрямовані на якісну зміну наявних потреб суб'єктів та активізацію нових, на те, щоб змусити людей визнати необхідність змін.

Результатом розморожування є усвідомлення працівниками організації недоцільності старих стереотипів та моделей поведінки.

"Розморожування" може бути раптовим і незапланованим. Воно може відбуватися як на індивідуальному рівні, так і на рівні групи, і бути результатом неофіційних бесід, порівняння з колегами з інших організацій, або конфлікту інтересів між різними професіями, зовнішніх впливів, що виходять від окремих фахівців або організацій. Такі ситуації можуть спричинити потребу у сторонній допомозі.

Другий етап відбувається, як тільки люди здійснюють необхідну зміну. К.Левін розумів, що зміна - це не одномоментна подія, а процес. Він назвав цей процес переходом. Перехід - це внутрішній рух або подорож, які ми здійснюємо у відповідь на зміну. Люди «розморожуються» і рухаються назустріч новому способу існування. При цьому, другий етап - один з найскладніших, оскільки люди невпевнені і навіть налякані.

Внесення змін до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. "Рух" до нового стану - практичне здійснення змін, для чого потрібне ретельне планування і мудре управління, участь і залучення співробітників. Для успішної реалізації змін недостатньо мати хорошу ідею і захопити нею учасників процесу, необхідна також стратегія змін, узгоджена з основними особливостями ситуації. Уразливій системі потрібен захист від факторів деструктивності та закріплення досягнутих інноваційних результатів.

Заморожування (закріплення) нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення за допомогою визначення політики, винагороди за успіх установки нових стандартів і норм поведінки.

В концепції Курта Левіна передбачено поетапне впровадження змін та подолання опору змінам. Він стверджує, що в процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "*аналіз поля сил*" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Основоположний принцип - для здійснення змін рушійна сила повинна перевищувати силу опору.

Спосіб використання: обговорення менеджерами силового поля зміни дозволяє зменшити опір персоналу за допомогою залучення, виявити проблеми і органічно перейти до плану дій.

Недоліки: не враховується, що група змінюється, тільки якщо відчуває необхідність цього. Процес змін може перетворитися на погано продуманий план, в якому не передбачені реакція на опір і залучення енергії ключових гравців.

У даній моделі Левіна використовується **метафора гомеостазу** - прагнення організації підтримувати рівновагу у відповідь на руйнівні зміни.

Керівні принципи:

Нової рівноваги потрібно досягати навмисно та встановлювати її жорстоко для того, щоб затвердити зміни.

Модель Курта Левіна дозволяє легко і зрозуміло описати процес змін. Звичайно, кожен етап слід розширити для більшого розуміння процесу. Застосування принципів розморожування, а особливо аналізу силового поля, на індивідуальному рівні дозволяє зрозуміти, як людина сама справляється зі змінами.

1.2. Майкл Бір і Нігін Норія пропонують застосовувати відповідно положення “Теорії Е” або “Теорії О” залежно від наступних факторів змін:

1. характер і масштаб проблеми, що стоїть перед організацією. Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, що вимагають негайного рішення, швидше за все, підійде підхід “Теорії Е”;

2. особисті характеристики співробітників організації. Йдеться про рівень освіти і про відношення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені і творчі співробітники, мабуть, віддадуть перевагу підходу “Теорії О”; співробітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні люди не зможуть допомогти керівництву за такого підходу. У цьому випадку доречним буде підхід “Теорії Е”;

3. характер і зміст роботи в організації. При монотонній і рутинній роботі важко розвивати творчість і залучати в процес управління. Необхідно чітко збудувати процедури і регламенти поведінки, що характерні для Теорії Е. Навпаки, там де потрібна творчість і нестандартний підхід до прийняття рішень, краще розвивати організаційні здібності і створювати організацію, яка навчається, що відповідає Теорії О;

4. ціннісні орієнтації керівництва і стилю лідерства. Керівник, що орієнтується на економічні цінності, використовуватиме, швидше за все, Теорію Е, керівник, соціально орієнтований, – Теорію О. Авторитарний лідер, поза сумнівом, віддасть перевагу Теорії Е, демократичний – Теорії О.

1.3. Метафори Моргана щодо організаційних змін (Gareth Morgan, 1986; Esther Cameron, Mike Green, 2006). У 1986 році Гарет Морган звернув увагу на здатність метафор (У метафорі певні слова та словосполучення розкривають сутність одних явищ та предметів через інші за схожістю чи контрастністю.) розвинути думку, поглибити розуміння, допомогти подивитися на організацію з іншої точки зору. Для цього керівник повинен розуміти, що організація може бути представлена за допомогою різних метафор залежно від цілей, що стоять перед ним. Особливий інтерес такий підхід представляє для управління змінами. Іноді досить зрозуміти, з якою метафорою працює керівник, щоб побачити сутність підходу або причини невдачі у змінах.

Г. Морган виділяє сім метафор:

- Машина;
- Політична система;
- Організм;

- Потік і трансформація
- Мозок;
- Душевна в'язниця;
- Культура.

У реальному житті використовувані метафори є змішенням представленого набору. Але на думку дослідників (Э. Кемерона і М. Гріна) досить враховувати **чотири**, які ми і розглянемо детально.

Організація як машина

Ключові положення:

- Кожен співробітник підкоряється тільки одному менеджерові.
- Робота ділиться між співробітниками з певними ролями.
- Кожен індивідуум підкоряється загальній меті.
- Команда - це не більше ніж сума індивідуальних зусиль.
- Менеджери контролюють процес, співробітники дотримуються дисципліни.

Положення про організаційні зміни:

- До обумовленого кінцевого стану організація може змінити керівництво.

- Опір буде, і ним можна управляти.
- Зміни пройдуть успішно у разі ефективного планування і контролю.

Обмеження метафори :

◇ механістичний погляд змушує менеджерів управляти організацією як машиною.

◇ при стабільному стані цей підхід спрацьовує, але, коли виникає необхідність значних змін, співробітники сприймають їх як капітальну перебудову, зазвичай руйнівну, і, відповідно, чинять опір. У такому положенні важко що-небудь змінювати.

◇ потрібні рішучі дії менеджерів, надихаючий задум і контроль згори.

Керівні принципи:

- ◇ Зміни необхідно вводити
- ◇ Опором можна управляти
- ◇ Цілі визначають напрям руху

Організація як політична система

Ключові положення:

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

- Вам знадобляться союзники, якщо ви хочете що-небудь зробити.
- Ви повинні знати, хто має владу і хто кому благоволить.
- Існують важливі політичні розклади, що мають переваги у порівнянні з офіційною структурою організації.

- Коаліція значить більше, ніж робочі команди.

- Найбільш важливі рішення торкаються розподілу дефіцитних ресурсів за принципом "кому що дістанеться", і тут в хід йдуть торг, переговори і суперництво.

Положення про організаційні зміни:

- Зміни не матимуть успіху, якщо їх не підтримує керівництво.
- Чим більше прибічників у змін, тим краще.
- Необхідно знати політичну картину і розуміти, хто в результаті змін виграє, а хто програє.

- Серед ефективних стратегій - створення нових коаліцій і повторне обговорення питань.

Обмеження метафори :

◇ застосування винятково цього підходу може привести до розвитку складних стратегій в стилі Макіавеллі.

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

Керівні принципи:

◇ Для змін потрібні нові коаліції і переговори

Організація як організм

Ключові положення:

- Не існує "кращого і єдиного шляху" побудови і управління організацією.

- Основа успіху організації - інформаційний потік між різними частинами систем і їх оточенням.

- Необхідно добитися максимальної відповідності індивідуальних, командних і організаційних потреб.

Положення про організаційні зміни:

- Зміни відбуваються тільки у відповідь на зміни в довкіллі.

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

- Реакцію на зміни в довкіллі можна виробити.

- Стратегії успіху - участь і психологічна підтримка.

Обмеження метафори :

◇ Представляти компанію як адаптивну систему некоректно. Організація не лише адаптується до свого оточення, але і сама може формувати його, співпрацюючи з іншими співтовариствами або організаціями, почати виробництво нових товарів або послуг, значно змінюючи бізнес-середовище.

◇ Ідеалістична картина згуртованості і потоку інформації між департаментами нереалістична, оскільки різні частини організації можуть діяти автономно.

◇ Небезпека перетворення метафори на ідеологію про те, що індивідууми повинні повністю злитися з компанією. Тобто роботу слід влаштувати так, щоб люди задовольняли свої особисті потреби завдяки організації.

Керівні принципи:

◇ Співробітники повинні брати участь і усвідомлювати необхідність змін

◇ Співробітникам треба допомагати

◇ Змінюватися треба у відповідь на зміни довкілля

Організація як потік і трансформація

Ключові положення:

- Порядок природним чином з'являється з хаосу.

- Організації спочатку мають здатність до самооновлення.
- Життя організації не підкоряється правилам причини і наслідку.
- Напруга потрібна для появи нових видів діяльності.
- Формальна структура організації (команди, ієрархія) є тільки одним з багатьох рівнів її життя.

Положення про організаційні зміни:

- Змінами не можна управляти, вони з'являються самі по собі.
- Менеджери не випадають із системи, якою управляють. Вони - частина середовища.
- Напруга і конфлікти - важлива характеристика майбутніх змін.
- Менеджери виступають помічниками. Вони дають людям можливість обмінюватися думками і зосереджуватись на важливих розбіжностях.

Обмеження метафори :

◇ не дається плану дій, схеми процесу або програми. Інші метафори дозволяють передбачити зміну до того, як вона станеться.

◇ У випадку з потоком зміна виникає в процесі, її можна усвідомити тільки заднім числом. Виникає почуття безпорадності, що не додає впевненості, зате дає уявлення про реальність.

Керівні принципи:

◇ Завдання менеджерів - виявляти пробіли і протиріччя

1.4. Підходи до управління змінами за Тюрлі

Усю різноманітність підходів до управління змінами Тюрлі об'єднав в п'ять груп.

- Директивний або авторитарний - нав'язування змін в кризових ситуаціях чи коли інші методи зазнали фіаско.
- Переговорний - признається, що влада розподіляється між працедавцем і працівником, ведеться процес переговорів і досягається компроміс до початку реалізації зміни.
- Завоювання сердець - проведення комплексних змін в установках і цінностях, створення загального бачення через залученість працівників.
- Аналітичний - від діагностики ситуації до постановки цілей, проектування процесу, оцінки проміжних результатів, плануванню наступних етапів.
- Заснований на дії - виявлення проблеми, її рішення і конкретизація методом проб і помилок.

1.5. Критерії готовності до змін, запропоновані Бекхардом в 1989 році:

- Прихильність команди топ-менеджерів до змін, що проводяться.
- Чітко сформульоване бачення, якою стане організація в результаті зміни.
- Умови, які запобігають можливості повернення до минулого.
- Вірогідність підтримки критичної маси працівників.
- Планування на середньо/довгострокову перспективу.
- Обізнаність про негативну реакцію і повага до тих, хто чинить опір.
- Усвідомлення необхідності навчання.

- Переконавання, що зміни повинні обов'язково статися.
- Готовність використовувати наявні ресурси.
- Усвідомлення необхідності створення потоків інформації, що підтримують зміни .

Рекомендації Бекхарда по проведенню планової зміни

Згідно Бекхарду, програма змін повинна включати наступні процеси:

1. Постановка цілей і визначення майбутнього стану або організаційних умов, яких треба досягти в результаті змін.
2. Діагностика стану As Is (Як є) і оцінка можливості переміщення в стан To Be (Як буде).
3. Вироблення плану дій на перехідний період і формування прихильності, необхідної для здійснення переходу.
4. Розробка стратегій і плану дій для управління цим переходом у світлі аналізу чинників, здатних вплинути на процес проведення змін.

Формула змін Бекхарда та Харріса

$$Z = [A \times B \times D] > X,$$

де

Z – зміни;

A - рівень невдоволення справжнім положенням;

B - бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану;

D - практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки);

X - "вартість" змін.

Чинники A, B і D повинні переважувати передбачувані витрати на внесення змін.

Якщо якийсь з чинників в дужках рівний нулю - значення зміни прагне до нуля.

Застосовність:

- Можна використовувати на будь-якій стадії процесу;
- Якщо формулу застосовують усі залучені до змін сторони, вона допомагає визначити, як досягти успіху різними командами;
- Вимірювати показники можна за допомогою опитування співробітників;
- Формулу можна використовувати як основу для підвищення здатності управляти змінами за допомогою програм підвищення рівня показників;
- Рівень невдоволення не обов'язково підвищує бажання змінитися в запропонованому напрямі.

1.6. Модель узгодження Д.Надлера і М.Л.Ташмена

Дана модель пояснює динаміку, що відбувається в організації під час реформ. Організація в моделі - це система, споживаюча потужності з внутрішніх і зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище) і перетворююча їх в продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому і загальному).

Модель узгодження представляє організацію як сукупність чотирьох взаємозалежних підсистем (рис.10.2):

Робота. Щоденні обов'язки співробітників, вплив на працівників і доступні види винагороди.

Люди. Навички і характеристики співробітників організації. Їх очікування, початкові дані.

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

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

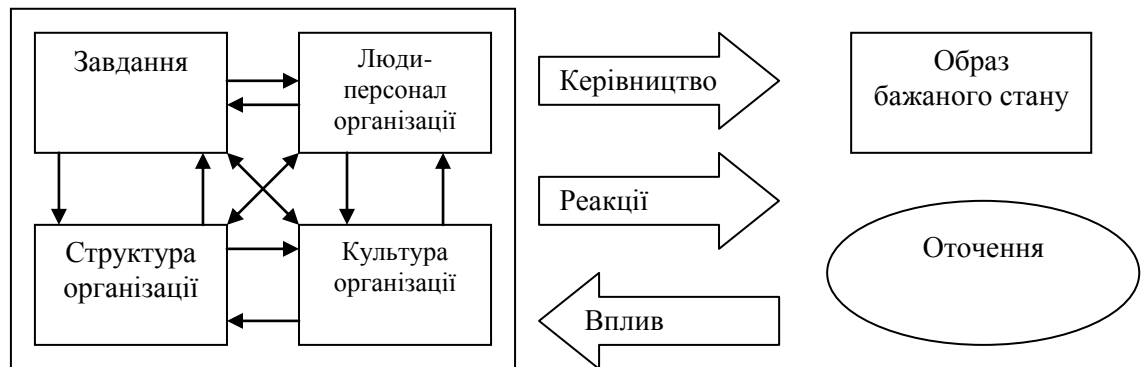


Рис. 10.2. Діагностична модель Д.Надлера і М.Л.Ташмена

Працюючи над однією підсистемою - впливаємо на усі інші. Підсистеми, що залишилися без зміни, прагнуть повернути зміни в попередній стан.

Обмеження:

Модель орієнтована швидше на проблеми, ніж на їх рішення. Недостатня кількість підсистем в моделі.

Зручніша семифакторна **модель Мак-Кінзі (7-S)**. Мак-Кінзі перераховує наступні сім категорій, необхідних для ефективного функціонування системи в період здійснення перетворень.

Персонал: важливі категорії людей.

Навички: відмітні здібності ключових співробітників.

Системи: звичні процеси.

Стиль: стиль керівництва і культура.

Загальні цінності: керівні принципи.

Стратегія: цілі і плани організації, використання ресурсів.

Структура: схема організації.

1.7. Вісім кроків Д. Коттера з управління змінами

З 40-х років ХХ століття було розроблено безліч теорій управління змінами. Але однією з найбільш впливових є модель Джона Коттера, професора Гарвардського університету, згідно якої зміни в компанії здійснюються упродовж восьми етапів.

1. *Розвинути почуття крайньої необхідності.* Обговорити поточне положення порівняно з потенційними сценаріями майбутнього. Збільшити потреби в змінах.

2. *Сформувати імперативну направляючу коаліцію.* Зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом.

3. *Створити образ.* Побудувати образ, що погоджує зусилля із змін із стратегіями досягнення мети.

4. *Розповсюдити образ.* Потрібно говорити про образ принаймні вдсятеро частіше, ніж ви чекаєте. Стратегії і поведінку слід поширювати різними способами. Керівна коаліція моделює нову поведінку першою.

5. *Дати можливість оточенню діяти відповідно до образу.* Усуваються перешкоди, наприклад непотрібні структури або системи, дозвольте людям експериментувати.

6. *Спланувати і добитися короткострокових перемог.* Шукати і рекламувати видимі короткострокові поліпшення. Публічно винагороджувати співробітників за успіхи.

7. *Зміцнити зміни і ввести нові.* Підвищувати на посаді і винагороджувати тих, хто в змозі наблизити кінцеву мету організації. Пожвавлювати процес новими проектами, ресурсами і агентами змін.

8. *Затвердити нові підходи.* Переконатися, що усі співробітники розуміють - нова поведінка веде до успіху компанії.

Застосовність:

Має на увазі вибух енергії на початку і передачу повноважень, віддалення у кінці.

Д.Коттер зовсім не стверджує, що менеджери повинні приділяти сьомому кроку не менше уваги, чим першому. Формула змін - це лаконічний спосіб опису усього процесу і необхідних дій.

Німецька школа управління змінами до восьми кроків Коттера додала ще три:

9. усвідомлення і аналіз проблем з метою ґрунтовнішого підходу до формулювання бачення і стратегії змін;

10. організація ефективного управління проектом змін;

11. петлі зворотного зв'язку: якщо в процесі управління змінами виявляються нові проблеми, то необхідно повернутися до коригування бачення і стратегії.

1.8. Методологія А. Адісеса - це запатентований, структурований, системний підхід до впровадження організаційних змін. Розроблена доктором Ацхаком Адісесом в 1975 році і застосовується сертифікованими фахівцями.

У основі методології лежить підхід до управління організаціями як живими системами, що проходять у своєму розвитку певні життєві цикли і що демонструють властиві кожному етапу цього циклу передбачувані моделі поведінки. На кожному новому етапі розвитку організація стикається з унікальними, властивими тільки цьому етапу, проблемами. Здатність

організації на кожному етапі впровадити необхідні зміни, що дозволяють впоратися з цими проблемами, визначає її успіх або невдачу. На думку авторів методології, управління організацією з урахуванням вимог етапів її життєвого циклу є завданням нелегким і неочевидним. Те, що забезпечувало успіх на одному етапі, може привести до повного провалу на наступному. Для досягнення успіху часто вимагаються фундаментальні зміни в способах і стилі управління, і ці зміни мають зрозуміти, бути прийнятими і підтриманими усією командою менеджерів, тому що вони їх і впроваджуватимуть. Практичне застосування Методології - це впровадження одного або більше з її 11 етапів.

Етап 1 - синергетична організаційна діагностика. Цей етап є самодіагностикою і аудитом, здійснюваними командою ключових менеджерів компанії. Syndag дозволяє виявити ключові аспекти роботи компанії, поліпшення яких дозволить істотно підвищити організаційну ефективність і зробити з неї чемпіона на своєму ринку.

Етап 2 - рішення проблем у складі команд. Інтенсивний тренінг, спрямований на навчання роботи у складі команд, а також формування і управління командами, покликаними вирішувати пріоритетні питання, виявлені на етапі 1.

Етап 3 - створення структури управління змінами. Формування усередині організації спеціальної структури, яка відповідатиме за здійснення необхідних перетворень, і управління її роботою. Ця структура існує паралельно із звичайною ієрархічною структурою, і є новим механізмом безперервного виявлення і наступного дозволу системних проблем і/або можливостей, що виникають на стику підрозділів.

Етап 4 - бачення / місія / цінності. На цьому етапі зусилля організації фокусуються на необхідних стратегічних змінах після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації і вибору ключових стратегічних цілей. Ця інформація потім використовується для визначення загального напрямку і загальних цілей, які в рівній мірі розділяються і підтримуються усіма членами управлінської команди.

Етап 5 - структурна реорганізація. На цьому етапі в організаційну структуру впроваджуються зміни, покликані підтримати нові стратегічні цілі і напрями, відповідні рівню технології і вимогам оточення. Мета цих змін - підтримати підприємницьку гнучкість, енергію і зростання, забезпечуючи в той же самий час ясну систему звітності і відповідальності.

Етап 6 - система звітності. Відбувається перегляд організації інформаційних потоків компанії для того, щоб привести їх у відповідність новій структурі. Мета - забезпечити отримання усієї необхідної інформації для ухвалення рішень, а також чітко встановити межі індивідуальної відповідальності.

Етап 7 - передача технологій Адізеса. На цьому етапі технології Адізеса передаються клієнтові. Відбувається навчання, ліцензування і сертифікація необхідної кількості спеціально відібраних співробітників клієнта для того,

щоб розумним чином знизити витрати на впровадження методології на нижніх рівнях організації.

Етап 8 - виведення організації на "пік форми". З використанням можливостей командної роботи ми розробляємо плани по виведенню організації на "пік форми". Як правило, в результаті проходження цього етапу спостерігається істотне підвищення прибутковості, як наслідок, навчання співробітників роботі на більш високому рівні ефективності.

Етап 9 - стратегічне фокусування ресурсів. Тут ми працюємо над оцінкою довгострокових перспектив кожної організаційної одиниці. Опора на досягнуті успіхи полегшує заміну неперспективних видів діяльності і стратегічне фокусування ресурсів на нових перспективних напрямках розвитку.

Етап 10 - системна кібернетична структура. З метою забезпечення ефективної роботи створеного в організації механізму управління змінами, ми формалізуємо систему управління змінами, створену на етапі 3 і вбудовуємо її в нову структуру, створену на етапі 5, і забезпечуємо в організації вільну течію енергії як по горизонталі, так і по вертикалі.

Етап 11 - синергетична система винагород. Нова стратегія, нова структура відповідальності і принципи командної роботи вимагають перегляду системи винагороди і приведення її у відповідність з новими цілями і завданнями.

Отже, організації, яка успішно здійснює управління змінами, незмінно притаманні такі три сполучні характеристики:

- повна ясність щодо загального призначення організації;
- бачення майбутнього організації, що розділяється більшістю працівників;
- сукупність переконань, цінностей і принципів, що визначають способи ведення справ в організації.

10. 2. Технологія здійснення організаційних змін

Головна проблема при проведенні змін у вітчизняних компаніях зазвичай однакова - **повне ігнорування технології проведення змін**. Ніхто не готує організацію до майбутніх змін, ніякого "розморожування" не відбувається. Самі зміни починаються під тиском зовнішніх чинників, коли відповідальні керівники внутрішньо "дозрівають" (якщо зовнішнього тиску немає, то зміни можуть відкладатися нескінченно). З'являється наказ, розпорядження або серія усних команд, а далі, даруйте, "ламаємо через коліно". З опором персоналу робота ведеться методом "або робиш, або звільняєшся". По ходу реорганізації компанія несе значні кадрові втрати. Ніякого закріплення змін або оцінки результатів зазвичай теж не робиться. У результаті виходить, м'яко кажучи, не зовсім те, що бачилося на початку.

Коли доходить до впровадження змін, на перший план виходять п'ять ключових аспектів.

По-перше, ідеологія повинна відповідати суті бізнесу.

По-друге - бути зрозумілою людям.

По-третє, структура організації зобов'язана підтримувати ідеологію на усіх рівнях.

По-четверте, кадрова політика повинна використовуватися як інструмент для реалізації ідеології.

І останнє, керівникові слід заручитися підтримкою підлеглих.

Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно призвести їх у відповідність з цілями та ідеологією підприємства, а саме :

- мета ідеології в тому, щоб поліпшити здатність організації сприймати і адаптувати інноваційні зміни;
- співробітники повинні мати можливість проявляти ініціативу і підвищувати свій професійний рівень;
- спочатку реалізація бачення має найбільш явний ефект на повсякденній рутинній роботі. Трохи пізніше вона стане помітна для ЗМІ і споживачів.

Ефективні зміни. Ларі Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, який складається з 6 етапів (рис. 10.3).

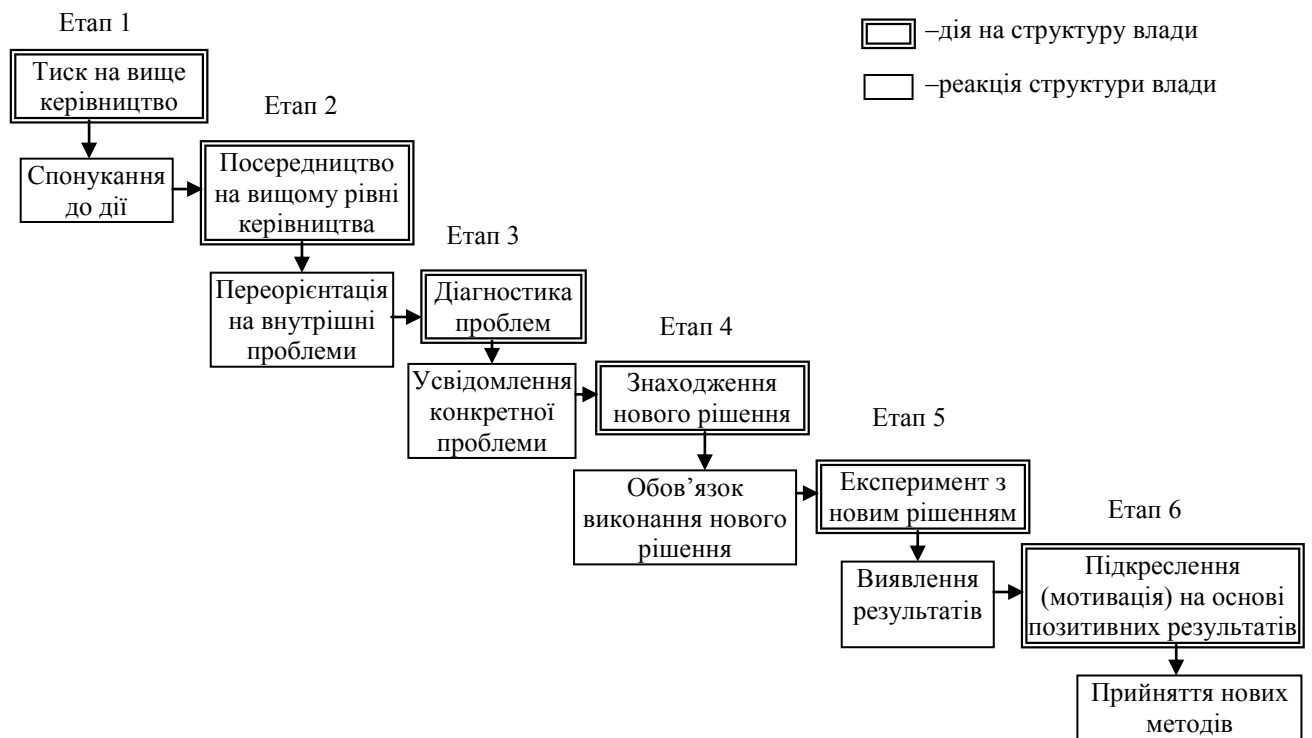


Рис. 10.3. Модель успішного проведення організаційних змін

Етап 1. Тиск і спонування. Перший крок полягає в тому, що керівництво повинне усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники,

що мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск може бути обумовлений *зовнішніми чинниками*, такими як збільшена конкуренція, зміни в економіці, або поява нових законодавчих актів; або *внутрішніми чинниками*, такими як зниження продуктивності, надмірно збільшені витрати, велика плинність кадрів, дисфункціональний конфлікт і велика кількість скарг працівників.

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Хоча керівництво і може відчувати необхідність змін, воно може не зуміти зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Як відмічає Грейнер, "Цілком імовірно, що вище керівництво під сильним тиском може мати тенденцію осмислювати свої проблеми, перекладаючи за них відповідальність на когось іншого". Можливо, виникне необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Чи можна притягнути як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

У будь-якому випадку, щоб це посередництво було ефективним, воно повинне вилитися в зміну орієнтації. Відповідальні керівники повинні усвідомити необхідність змін і істинні причини виникнення цієї необхідності. А це часто має на увазі сприйняття нових точок зору.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни існуючого положення. Згідно Грейнеру, "цей процес починається вгорі, а потім поступово спускається до нижнього рівня організаційної ієрархії". Проте, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як отримає інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню. Після того, як визнано існування проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинне заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання. Коментуючи цей етап, Грейнер говорить: "Завжди є спокуса, особливо для структур влади, застосувати старі рішення до нових проблем. Таким чином, виникає необхідність четвертого етапу - відшукування нових і унікальних рішень, які були б підтримані усією структурою влади".

Етап 5. Експеримент і науковий пошук. Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни миттєво. Вона швидше почне проводити випробування планованих змін і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, в якій мірі плановані зміни допомагають виправити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їх здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям

необхідно дати додаткові повноваження або додаткову підготовку, або треба створити комітет, який стежив би за виконанням цієї програми, або що одна з груп чинить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоректувати свої плани, щоб добитися їх вищої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода. На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна вигідна як організації, так і їм особисто. Як пояснює Грейнер, коли кожна людина отримує стимул для того, щоб зміни пройшли успішно, "можна чекати, що велика частина людей на усіх рівнях прийме методи, за допомогою яких здійснюються ці зміни". Можливі способи підкріпити згоду на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за вищу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь в проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки мають бути внесені і так далі

Щоб мінімізувати ризики та зменшити кількість проблем, при управлінні змінами доцільно дотримуватись наступних стандартних *етапів процесу управління змінами*:

1. *Підготовка змін.* Оцінка умов ринку, рівня конкурентоспроможності, ідентифікація та аналіз кризових явищ, потенційних криз та можливостей підприємства. Визначення перспектив розвитку та аргументація необхідних змін. Формування команди лідерів змін;

2. *Розробка системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища.* Залучення працівників усіх рівнів до процесу аналізу та планування необхідних змін, в першу чергу керівників середнього рівня та лідерів. Забезпечення підтримки запропонованих змін, запровадження системи мотивації для лідерів провадження змін. Планування досягнення цілей в короткостроковому періоді, навчання керівників усіх рівнів інструментам управління змінами. Підвищення комунікативних компетенцій всіх працівників та керівників підприємства. Інформаційна підтримка змін: план та принципи вертикальних та горизонтальних комунікацій та зовнішнє інформування за всіма аспектами діяльності;

3. *Планування та реалізація змін.* Аналіз проблемного поля впровадження змін і розробка плану дій по нівелюванню проблем. Розробка та формалізація цілей змін. Розробка стратегії змін і плану дій, який деталізує стратегію. Розробка оперативно-календарних планів дій по впровадженню змін за підрозділами підприємства з відповідними розрахунками та визначеними точками контролю. Впровадження та постійний моніторинг ключових показників ефективності процесу змін. Встановлення меж індивідуальної відповідальності в процесі змін тощо;

4. *Підтримка змін.* Інформаційна підтримка: сприяння реалізації стратегії змін. Роз'яснення змісту стратегії змін шляхом проведення інформаційної та комунікативної політики як для працівників підприємства, так і зовнішніх партнерів. Забезпечення інформацією та навчання персоналу:

своєчасне ознайомлення за детально проробленою програмою персоналу із новою програмою, з новими зобов'язаннями, процедурами, технікою та моделями поведінки; проведення навчання з метою підвищення компетенцій як керівників, так і всіх працівників.

Модель «дослідження - дії»

Модель «дослідження - дії» являє собою заснований на отриманні даних процес вирішення проблем організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності (рис. 10.4). Цей поетапний процес заснований на тісному співробітництві менеджменту організації та зовнішніх (для даної компанії) консультантів або інструкторів, які спеціалізуються в галузі організаційного розвитку. У даному процесі великий акцент робиться на збір даних та їх аналіз, перш ніж будуть сплановані і здійснені зміни. Сюди також включається ретельний аналіз і оцінка результатів по вжитим діям. Ще К. Левін писав: «Нема дії без дослідження і немає дослідження без діяльності». Ілюстративно модель можна зобразити таким чином.

Дослідження Зворотній зв'язок Обговорення Дії

Рис. 10.4. Модель «дослідження - дія»

Перший етап - «дослідження» - включає сприйняття і визнання менеджером організації проблем, вирішення яких пов'язане з проведенням змін. Для діагнозу цих проблем і консультації щодо їх вирішення запрошуються фахівці з розвитку організації. Останні за певною, досить стандартною, методикою збирають необхідну інформацію про організацію та її людей. Інформація структурується і аналізується в цілях її подальшої презентації керівництву організації. Робиться перше уявлення експертів про причини того, що відбувається.

Другий етап - «зворотний зв'язок» - є на ділі основою запланованої в моделі співпраці між менеджментом і консультантами. Група ключових менеджерів отримує і знайомиться з інформацією, підготовленою експертами. Інформація підготовляється і представляється таким чином, щоб менеджери змогли виявити слабкі і сильні сторони своєї організації, а також причини того й іншого.

Третій етап - «обговорення» - являє собою структуровану консультантами дискусію зі створеною в організації групою менеджерів, які будуть розробляти плани і проводити в життя зміни. Створення такої групи пов'язано з тим, що краще менеджерів ніхто не знає, що насправді відбувається в організації і в її підрозділах. Консультанти ж не мають такого знання рутинного життя організації, виступають у цій дискусії як агенти змін з тим, щоб пізніше, в кінці етапу, передати цю роль зазначеній групі. В ході обговорення спільно виробляється алгоритм дій по проведенню змін. Відсутність у сторін спільної мови і розуміння на цьому етапі може призвести до згорання проекту.

Четвертий етап - «дія» - починається тільки після того, як менеджмент і консультанти домовились про подальші плани спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, так як доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення. У висновку даного етапу на основі зібраних даних проводиться оцінка отриманих результатів, і якщо вони не досягнуті в тій мірі, як були визначені спочатку, то весь цикл повторюється, починаючи з першого етапу. Ітерація може проходити багато разів до тих пір, поки не будуть отримані бажані результати. У залежності від масштабу і глибини змін і ситуації, в якій вони відбуваються, проект може тривати від півроку до двох років.

Модель планованих змін являє собою всеосяжний підхід до визначення фаз запланованих змін, розроблений спочатку Р. Ліппітом, Дж. Уатсоном і модернізований в подальшому Б. Уестлі. Два основних принципи лежать в основі цієї моделі:

- 1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватися між менеджментом і консультантами (або агентами змін);
- 2) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях. Найбільш розроблена модель складається з наступних семи фаз, рис. 10.5.

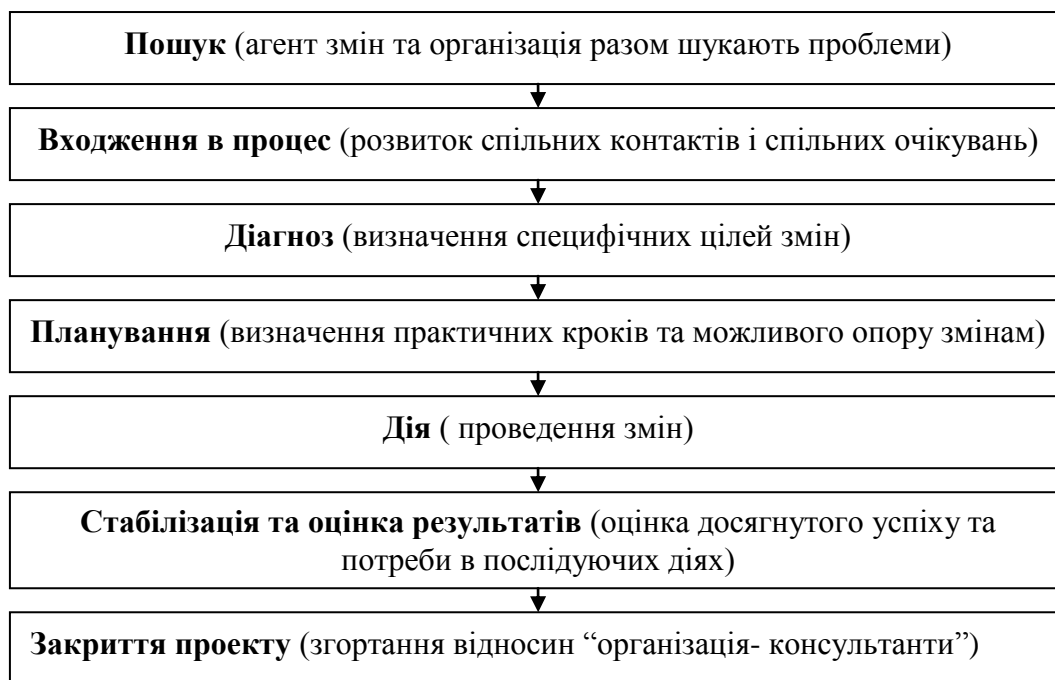


Рис. 10.5. Фази моделі планованих змін

Хоча фази повинні чітко йти одна за одною, цей порядок в практиці не завжди дотримується. Часто консультанти і менеджери, взаємодіючи вільно і відкрито один з одним, змінюють на ходу стратегії та підходи до проведення

змін в залежності від виникаючої ситуації і нових даних організаційного аналізу. При цьому окремі проекти можуть закриватися і відкриватися нові.

Перша фаза може проходити за трьома різними варіантами: 1) експерт або консультант (або інший агент змін) демонструє потребу в зміні, надаючи дані, які вказують на наявність серйозних проблем; 2) вищий менеджмент, бачачи необхідність змін, зводить консультанта з потенційним клієнтом в організації, 3) клієнт сам переконується в необхідності змін і бажає допомоги консультанта.

На **другій** фазі розвиваються співробітницькі робочі відносини між експертом і клієнтом. Перевіряється, наскільки експерт реально незалежний і об'єктивний. **На третій, четвертій і п'ятій** фазах відбувається: (1) з'ясування і діагноз проблеми на основі зібраних експертом даних і прагнення зрозуміти «вузькі місця» системи; (2) установлення цілей зміни і «вихід» на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності до змін; (3) перетворення намірів у конкретні зусилля, впровадження нової поведінки. Основними діями шостої фази є поширення змін по всій організації і створення механізму стабілізації. На цій фазі з'являються «охоронці» нової організаційної культури, що допомагають регулювати процес змін як спосіб життя організації. На сьомій фазі підготовляється завершення відносин «експерт - клієнт». Це важливо для зняття сильного впливу експерта на клієнта і для того, щоб робота експерта не перетворилася на самоціль. На цій фазі повинна відбутися передача вміння змінювати від експерта до клієнта.

10.3. Методи та правила впровадження організаційних змін

Очевидно, що успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу (рис. 10.6). Процес впровадження організаційних змін може здійснюватися *авторитарно або еволюційно*.

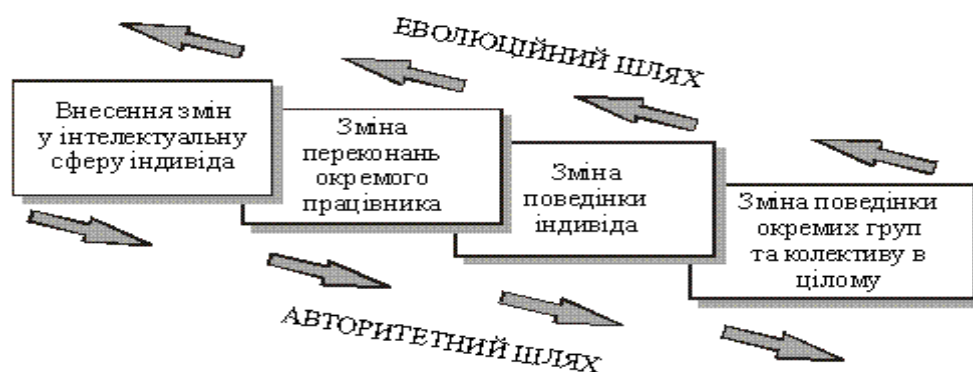


Рис. 10.6. Алгоритм внесення змін в роботу організації

Авторитарне впровадження передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом впровадження управлінського рішення про здійснення реорганізаційних заходів. Зміни поведінки власне суб'єктів системи, їх переконань та усвідомлення ними необхідності змін

відбуваються пізніше і не перебувають у фокусі уваги керівництва під час впровадження.

Еволюційний шлях впровадження змін передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що інтелектуально-освітня сфера індивіда найбільш сприйнятлива до нової інформації.

Складніше досягти змін у ідеологічних переконаннях суб'єкта (він може розумом визнавати раціональність перетворень, але не сприймати їх серцем). Ще більших зусиль потребують зміни поведінки окремого працівника. Для цього він повинен сприймати причини таких змін і розумом і серцем. І лише після змін у поведінці індивідів можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому. Такий напрямок впровадження нововведення дозволяє надійно закріпити його результати у довгостроковому періоді. *Еволюційне* впровадження свідчить, що зміни неможливо провести моментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення.

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф [7] розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є примушування, адаптація, криза та управління опором. Розглядаємо деякі переваги і недоліки окремих методів впровадження змін (табл.10.1).

Таблиця 10.1

Методи впровадження організаційних змін

	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушення	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін, стратегічні зміни	Великий опір, конфлікти
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір, м'який метод	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір, радикальні організаційні зміни	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, врахування моменту, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Примушення — це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Його пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опором, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і

масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

Примушування — це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Адаптація — це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів. Цей метод потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності.

Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. **Метод адаптації — найбільш «м'який» метод змін**, але його не завжди можна використати.

Криза (реальна або штучна). Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. **В умовах кризи опір переростає в підтримку**, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що **криза може бути використана для радикальних організаційних змін**, оскільки опір практично відсутній.

Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як є і в умовах реальної кризи, з іншого - є «школою поведінки» для персоналу. Такий підхід має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), що в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку

передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти, є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

Л. Грейнер визначає *три підходи* (способи) розподілу влади між різними рівнями організації (рис. 10.7).

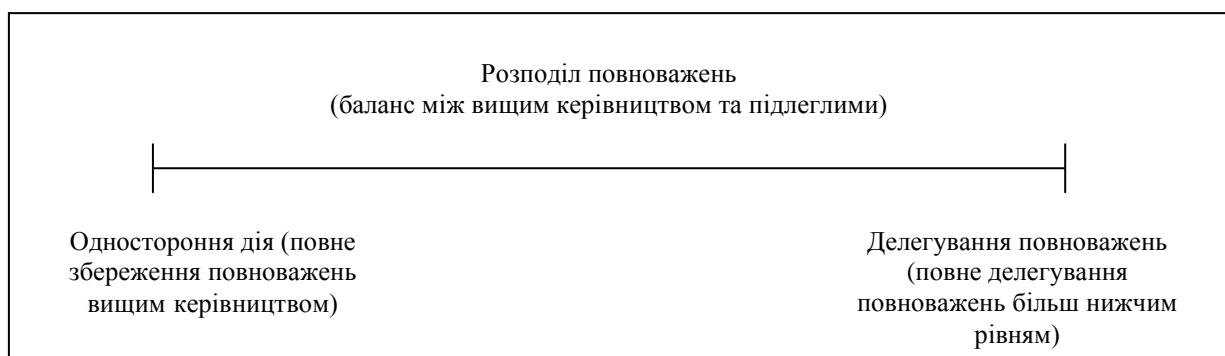


Рис. 10.7. Розподіл повноважень для управління змінами

Розподіл повноважень. Підхід до управління змінами з позицій розподілу повноважень має на увазі високу міру участі в прийнятті рішень трудящих. Керівники і підлеглі спільно визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути зроблені. Чи в деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижніх рівнів міг би брати участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми. Розподіл повноважень має бути ефективним - в дослідженнях і розробках, формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

Односторонні дії. Такий підхід має на увазі використання законної влади для проведення змін в житті. Грейнер вважає, що "організаційні зміни проводяться в житті на основі повноважень на кожній посаді організаційної ієрархії. При цьому підході визначення проблеми і способу її рішення здійснюються, як правило, вищими ешелонами влади і прямують вниз по формальних і безособових механізмах контролю".

Односторонні дії можливо були б ефективні в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (як наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок - мінімальна.

Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення

організаційних змін в цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій, що коригують, і їх здійснення. Згідно Грейнеру, керівник "заохочує окремих членів персоналу на формулювання своєї особистої позиції і втілення її в життя на власний розсуд. Тут необхідно виходити з припущення, що шляхом обговорення конкретних ситуацій люди розвивають навички рішення проблем, що допоможе їм проводити відповідні індивідуальні і організаційні зміни".

Перевага делегування повноважень полягає в тому, що воно зменшує можливість майбутнього опору змінам і створює широкий діапазон думок з даної проблеми. Недоліки цього підходу: можливе уповільнення реакції, якість рішення може перебувати під впливом групового мислення, і у підлеглих може бути відсутнім необхідний досвід для зважування усіх альтернатив в контексті загальних цілей організації.

Правила управління змінами. Успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках. Рекомендації, щодо успішного управління змінами можуть бути наступними:

- Чітке усвідомлення місії або мети. Чим простіше звучить завдання, тим краще.
- Створіть команду. Управління змінами вимагає грамотної команди і відмінного лідера для неї.
- Дотримуйтеся плоскої організаційної структури і покладайтесь на мінімальні і неформальні вимоги щодо звітності.
- Обирайте людей з потрібними навичками і з великим запасом енергії.
- Викиньте звід правил. Замініть дзвінки на сконфігуровані відповіді, а не дотримання встановленого порядку.
- Перейдіть до моделі дія-віддача. Зберігайте періоди між плануванням і впровадженням планів максимально короткими.
- Встановіть гнучкі пріоритети. Майте силу залишати роботу в процесі для того, щоб вирішити щось важливіше.
- Ставтеся до всього як до тимчасового заходу. Не „зациклюйтесь” на чомусь одному до останньої хвилини, щоб потім вимагати своє право на зміни своїх поглядів.
- Шукайте добровольців. Не упускайте добровольців та їх здібності.
- Знайдіть хорошого командного лідера і не стійте у нього/неї на шляху. Дайте командним лідерам все, чого вони просять, крім непотрібних і неналежних повноважень.
- Зберіть воедино всі розсіяні частини необхідної інформації і знань.
- Тримайте комунікаційні бар'єри низькими, широкими і нескладними для подолання.
- Визнайте, що задача з управління процесом змін покликана принести порядок у заплутану ситуацію, і не вдавайте, ніби все і так вже належним чином налагоджено і дисципліновано.

Контрольні питання

1. Концепція Курта Левіна.
2. Теорія М.Біра і Н.Норія.
3. Метафори Моргана.
4. Підходи до управління змінами Тюрлі.
5. Формула змін Бекхарда.
6. Модель узгодження Надлера і Ташмена.
7. Вісім кроків Коттера.
8. Методологія Адізеса.
9. Технологія здійснення організаційних змін Ларі Грейнера.
10. Модель «дослідження-дія».
11. Модель запланованих змін Ліппіта, Уестлі.

Питання для самостійної роботи

1. У чому полягає особливість моделі запланованих змін Коммінгса і Уорлі.
2. У чому полягає практична цінність моделі «Кривої змін» Дж. Дака.
3. Чи можна застосувати модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра та Дж. Келлі на українських підприємствах
4. Розгляньте модель стійких змін в організації за Х.К. Рамперсадом.
5. Сутність моделі управління змінами Дж. Харрінгтона.

Додаткова література

1. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак Адизес – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
2. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций /Л. Е. Грейнер // Вести. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76-94.
3. Коттер Дж.П., Коен Д.С. Суть змін. Невигадані історії про те, як люди змінюють свої організації (The Heart of Change : Real - Life Stories of How People Change Their Organizations). М., "Олімп-бізнес", 2004.
4. Коттер Дж.П. Попереду змін (Leading Change). Harvard Business School Press 1996.
5. Коттер Дж.П. Лідерство Мацусіти. Уроки видатного підприємця ХХ сторіччя ((Matsushita Leadership). М., "Альпина", 2007.
6. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тоне, або як добитися результату в умовах змін (Our Iceberg Is Melting : Changing and Succeeding under Any Conditions). М., "Эксмо", 2008.
7. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
8. Beckhard R. Organizational transitions: managing complex change / R. Beckhard, T. H. Reuben. – New York : Addison-Wesley Pub. Co., 1987. – 117 p.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

11.1. Сутність, фактори та форми опору змінам.

11.6. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.

11.7. Етапи подолання опору змінам.

11.4. Методи управління опором.

11.5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.

11.1. Сутність, фактори та форми опору змінам

Реалізація вибраного стратегічного курсу припускає, як правило, масштабні організаційні зміни, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміна культури, що неминуче йдуть за корекцією місії і цілей організації; вступ нових методів контролю і багато іншого.

Опір - це один з видів реакції на зміни в організації, обумовлений певними чинниками технічного, управлінського і психологічно-культурного характеру. Серед таких факторів, на наш погляд, можна виділити десять найбільш значущих, які доцільно вважати складовими опору змінам в організації(рис.5.1).

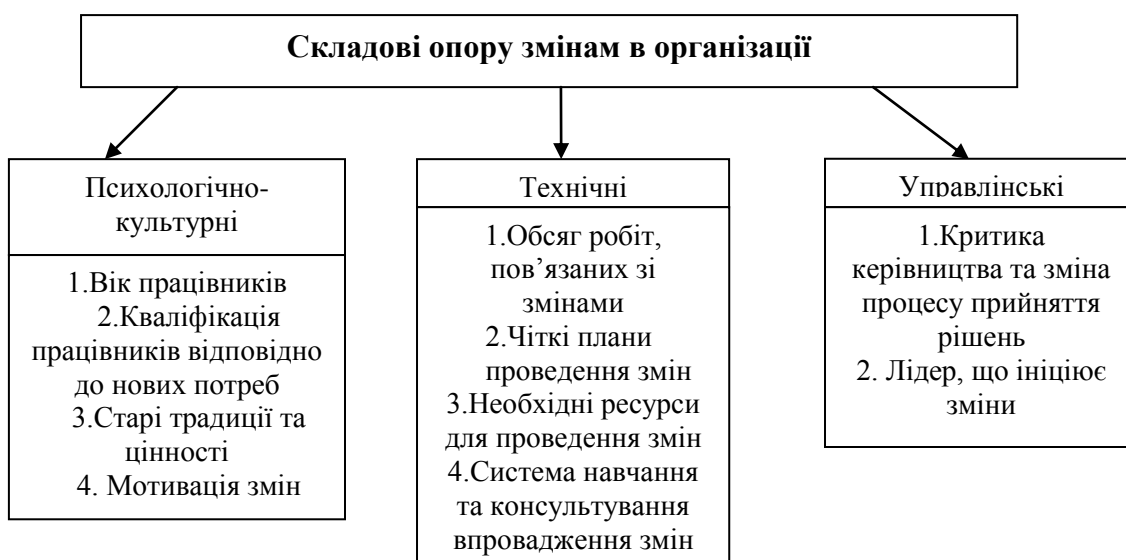


Рис. 11.1. Складові опору змінам в організації

Кожна з груп зазначених факторів має велике значення і нехтування ними призводить до зростання опору змінам і до неефективного впровадження змін в організації в кінцевому випадку.

Ставлення працівників різного віку до змін є неоднозначним. Зазвичай, працівники старші 35-40 років чинять більший опір змінам, з небажанням сприймають щось нове, ніж молодші від них.

Опір змінам в організації зростає, якщо виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівниками, набуття ними нових навичок і знань. Зміна усталених традицій і цінностей також викликає чималий опір змінам. Ефективність впровадження змін зменшується в разі відсутності мотивації змін. Заходи матеріальній або нематеріальній мотивації змін сприяють їх подальшому просуванню.

Опір змінам обумовлюють і так звані технічні фактори (складові). В організації може виникнути значний опір змінам за умови збільшення обсягу робіт, пов'язаного зі змінами. Відсутність чітких планів реалізації змін призводить до нерозуміння персоналом своїх обов'язків і функцій у процесі змін і до виникнення конфліктних ситуацій. До опору змінам неминуче призводять відсутність необхідних ресурсів, комунікацій, системи навчання та консультування впровадження змін.

Опір змінам можливий і серед управлінського персоналу. Така ситуація є небезпечною з точки зору того, що управлінський персонал повинен виступати ініціатором змін, а в ідеальному варіанті - лідером, який поведе за собою колектив у процесі змін.

Форми опору змінам

Опір може бути **явним і прихованим, навмисним і несвідомим**. Порізнному сполучаючись, ці ознаки формують чотири основних форм опору організаційним змінам.

Найпоширенішою формою опору є *заперечення*. Необхідність змін обумовлюється проблемами, наявність яких люди заперечують. Таке можливо, як правило, коли люди в дійсності їх не бачать, коли вони бояться взятися за їх вирішення або якщо вважають ці проблеми надуманими. В останньому випадку істотну роль може відігравати страх щодо конкуренції з боку колег, дискомфорт через обмеження свободи дій, лояльність третьої сторони, незацікавленості в змінах тощо.

Індиферентність як форма опору не передбачає відкритого протистояння змінам, однак відсутність зацікавленості в успішності проведення змін досить негативно позначається на роботі. Тут важливо помітити, що коли таке поведіння демонструє не один, а цілий ряд працівників, то справа не в їхній впертості або лінивості.

Ще однією формою опору є *демонстрація власної некомпетентності*, коли працівники не можуть зробити навіть те, що в дійсності зробити цілком здатні. Демонстрація некомпетентності може бути й навмисною – як непрямий прояв серйозного протистояння зміні.

Останньою формою опору змінам є *вкорінений скептицизм, або песимізм*. Люди часто обґрунтовано скептично ставляться до важливості й необхідності змін, або відносно здатності як менеджерів, так і колег, успішно їх провести. Менеджери також часто скептичні стосовно можливостей співробітників, бачачи в них недостатність кваліфікації і страх спробувати що-небудь нове.

У випадку, коли менеджер ідентифікував одну з вище перелічених форм прояву опору, необхідно перейти до другого етапу алгоритму щодо подолання опору організаційним змінам на підприємстві й визначити його основні причини.

11.2. Причини опору змінам

Приведена нижче класифікація причин опору змінам дозволяє з'ясувати, які групи і індивіди чинитимуть опір змінам і з яких причин (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Класифікація причин опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат в результаті змін: влади, грошей, контролю над ресурсами	Політична поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низька міра довіри менеджерам, що ініціюють зміни	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення змін	Непевність у доцільності та невизначеність результатів змін	Відкрита незгода, конструктивна опозиція
Відсутність розуміння і довіри	Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або умінь, низька терпимість до змін	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
Конфлікт інтересів індивідів, причетних до впровадження змін	Задоволення одних співробітників і незадоволення інших	Відкрита незгода, сварки

Проведений аналіз причин прояву опору організаційним змінам на підприємстві, дозволив зробити висновок, що до основних причин опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві належать:

1. егоїстичний інтерес, який є основною причиною того, що люди пручаються змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивому кожній людині: люди внаслідок своєї природи ставлять власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не є небезпечною, однак її розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена;

2. неправильне розуміння цілей і стратегії змін виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низька;

3. різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішніх організаційних груп;

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

5. багато змін приводять до прояву конфлікту інтересів індивідів, менеджерів і підлеглих або індивіда та організації. Навіть такі очевидно виграшні зміни, як підвищення в посаді, можуть сприйматися негативно тими, хто віддає перевагу стабільності новим можливостям. Впровадження зміни може вести до задоволення одних співробітників і не приносити нічого значимого їхнім колегам.

У ряді випадків, опір може бути описаний як боротьба за контроль над ситуацією між тими, хто хоче провести зміну й тими, хто не бажає змін.

Виходячи з даного переліку причин опору, можна зробити висновки, що всі вони належать до соціально-психологічних особливостей людини. Тому, правильне визначення причин прояву конкретної форми опору потребує детального аналізу соціально-психологічних аспектів індивідів та всієї групи разом.

Класифікація Р. Маурера

Рік Маурер, автор книги "За стіною опору", виділяє наступні типові причини виникнення опору людини змінам:

1. *Недолік інформації*. Це стосується як планів про зміни в організації, так і інформації про те, як проходить зміна, про вдалі і невдалі кроки і рішеннях і так далі. Будь-яка інформація про хід зміни і плани призводить до зменшення міри невизначеності, до більшого комфорту працівника і упевненості, що, якщо з ним діляться інформацією, то він потрібний організації і не залишиться "за бортом".

2. *Психологічна і емоційна реакція на поточний процес змін*. Виражається, як правило, у боязні нового, страху втрати знайденого статусу звичних цінних символів, боязнь втрати хороших стосунків з колегами/керівником та ін.

3. *Невдачі або помилки, які людина допустила, беручи участь в інших процесах змін*, загальна втома від постійних змін, учасником яких доводиться бути, організаційні плани, що йдуть в розріз з особистими цінностями учасника зміни, культурні або расові відмінності та ін.

Класифікація М. Армстронга

Майкл Армстронг акцентує увагу на наступних найбільш важливих причинах опору окремих людей планованим змінам :

1. *Неприйняття або шок від нововведення* - сприйняття людиною нового як погрози стабільності, сталим порядкам, методам роботи і умовам найму. Люди можуть припускати, що керівники мають приховані мотиви що представляють для працівників небезпеку і в перспективі здатні привести приміром, до втрати або зміни в гіршу сторону умов зайнятості.

2. *Економічний страх* - боязнь того, що зміни приведуть до економічного краху організації або її підрозділу; страх втрати грошей, зниження рівня життя, втрати зайнятості та ін.

3. *Незручність* - людина може спрогнозувати, що зміни зроблять життя складнішим і менш передбачуваним.

4. *Демотивуюче діє невизначеність самого результату змін і складність прогнозування можливих наслідків перших кроків.*

5. Людина може відчувати страх втрати важливих і цінованих працівником символів - приміром, місця на парковці або окремого кабінету.

6. Часто процес змін викликає у працівників відчуття, що зміна приведе до зниження статусу конкретного працівника або поставить під загрозу його кваліфікацію. Приміром, бухгалтер, звиклий працювати по-старому, стикається з тим, що компанія, в якій він працює, повинна впровадити нову незвичну для нього інформаційну систему, інакше вона не зможе притягнути необхідні інвестиції.

7. У людини може виникнути страх некомпетентності, коли він/вона відчуває, що його багажу не вистачає в нових умовах, і необхідно опанувати новими навичками і знаннями, які можуть сприйматися ним/нею як важкодоступні.

8. Зміни можуть зруйнувати або поставити під загрозу сталі гарні стосунки з колегами, керівником, "внутрішніми клієнтами" або постачальниками.

Бачення Джеймса О'Тула

У 1996 році Джеймс О'Тул склав список більш ніж з 32 причин(гіпотез), за якими люди чинять опір змінам:

1. гомеостаз: зміни для природи - неприродні стани;
2. презумпція на користь збереження статус-кво: прибічники змін повинні доводити свою правоту;
3. інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль ;
4. задоволеність: багатьом людям подобається існуючий стан речей;
5. незрілість: передумови для змін ще "не визріли", час ще не прийшов;
6. страх невідомого;
7. зміни можуть бути хороші для інших, але не для нас;
8. недостатня упевненість в собі і неготовність до нових "викликів";
9. змін надто багато, і ми починаємо їм чинити опір;
10. зміни представляються нам поверхневими, "косметичними", ілюзорними;
11. нестача знань : ми не знаємо, як і що саме потрібно міняти;
12. цинізм: у ініціатора змін свої інтереси;
13. зміни привабливі, але ми боїмося, що непередбачені наслідки змін будуть небезпечними;
14. геніальний індивід проти групової посередності: ті з нас, кого не відрізняє найвищий інтелект, не можуть оцінити мудрість змін;
15. впливові люди не бажають визнавати своїх помилок;

16. миттєва орієнтація: люди хочуть отримати результат негайно;
17. короткозорість: ми не здатні побачити, що в перспективі зміни корисні для нас;
18. лунатизм: більшість із нас не розуміє, якою дорогою вони йдуть;
19. "снігова сліпота": групове мислення і конформізм;
20. колективні фантазії: ми часто не враховуємо реальний досвід і знаходимося в полоні упереджених думок;
21. внутрішньогруповий шовінізм: ми праві, а ті, хто хоче змін, - помиляються;
22. помилка винятковості: зміни можуть працювати для інших, але ми від них відрізняємося;
23. ідеологія: у нас різний світогляд і цінності;
24. інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, а колектив - ні;
25. *Natura non facit saltum* - природа не любить стрибків;
26. добродієність сильних: хто ми такі, щоб ставити під сумнів рішення лідерів, які вибрали нинішній курс;
27. у змін немає опори: чим меншість рішучіше захищає статус-кво, тим більшість - зміни;
28. детермінізм: успішні зміни за планом неможливі - усе йде природним чином;
29. науковість: уроки історії - це наука, яка не має відношення до практики;
30. звичка;
31. деспотизм звичаю: ідеї агентів змін сприймаються як докір суспільству;
32. бездумність.

11. 3. Етапи подолання опору змінам

Проблеми опору змінам та їх вирішення

Для того, щоб зміна була ефективною, необхідно розв'язати три основні проблеми: *мотивацію до змін* - необхідно створити у виконавців мотивацію до змін за рахунок створення умов, в яких поведінка виконавців природним чином відповідатиме цілям зміни.

Контроль - проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Влада - подолання проблем влади полягає в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Етапи подолання опору змінам

Створення мотивації і умов, в яких поведінка співробітників відповідала б цілям організації, включає 12 етапів.

Етап 1. Виявлення незадоволення поточним станом

Необхідно створити почуття незадоволення поточним станом. Поки люди задоволені станом справ, у них немає мотивації для змін. Тому потрібна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій.

Етап 2. Забезпечення участі співробітників в змінах

Участь співробітника в змінах знижує його опір з наступних причин.

По-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття "власності". Тоді успіх розцінюється як особисте досягнення.

По-друге, через учасника спрощується поширення інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем.

По-третє, зменшується вірогідність помилок, оскільки від учасників поступають корисні пропозиції по ефективному проведенню зміни.

Проте у участі є і зворотна сторона - оскільки втрачається контроль, вона займає певний час і може викликати конфлікти. Тому слід шукати розумну міру участі, яка може виражатися в спільній роботі по вивченню поточного стану, плануванню змін, їх проведенню, і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь в дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях і т. д.).

Етап 3. Організація системи винагороди на підтримку змін

Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, які, за їх уявленнями, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація чекає від працівників одних вчинків, а заохочує до інших, які суперечать першим. Необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, які повинні бути прив'язані до певних бажаних дій в перехідний період, для чого слід переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Людям потрібно допомогти звикнути з прийдешніми втратами і підготуватися до них.

Етап 5. Формування ясного уявлення про майбутній стан організації

Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення ясного уявлення про майбутнє. Інакше цілі і завдання зміни стають розпливчати, а індивідуальні очікування формуються на базі помилкової інформації про те, що породжує чутки, фантазії. Тому завданням керівників організації є надати якомога повніший опис її майбутнього стану і доведення цього опису до відому усіх співробітників. Украй важливим тут являється планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для нарад в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) і т. д.

Етап 6. Використання системного підходу

Для здійснення ефективних змін потрібні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, що проводяться окремо у ізоляції від інших, мають тенденцію швидко затухати, призводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків.

Зміни мають бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових "зон нестиковування" між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Для управління змінами пропонуються наступні механізми:

1. *Призначення менеджера по управлінню змінами.* На період перехідного стану має бути призначений менеджер - це може бути член правління, виконавчий директор або хтось ще, хто має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він має бути пов'язаний з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану.

2. *План переходу.* Для оцінки ефективності переходу і контролю над його здійсненням потрібен план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і тому подібне. У такому плані маєтися на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності.

3. *Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення зазвичай припускають значні витрати, включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відвернення провідних фахівців від виконання їх безпосередніх обов'язків і т. д., усі ці витрати мають бути ресурсного забезпечені: фінансово, матеріально кадрово. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може зумовити виникнення великих витрат.

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Мають бути створені чутливі механізми зворотного зв'язку з багатократним дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами, неформальні інформаційні канали.

Етап 9. Забезпечення підтримки усіх груп влади усередині фірми. Заходи щодо формування політичної динаміки змін

У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно отримати підтримку з боку ключових фігур, що володіють владою. Можна виділити наступні методи забезпечення підтримки:

1. запрошення до участі (співробітник ототожнюватиме себе із змінами);
2. переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апеляції до найбільш значущих цінностей організації);
3. формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання відчуття підвищення статусу, крок в кар'єрі і т. д.);
4. ізоляція (застосовується відносно людей, які важливі для організації, але при цьому навряд чи підтримуватимуть зміни на початкових етапах змін; збереження позицій таких людей в службовій ієрархії направлено на створення їх дистанційованості від рішень завдань, безпосередньо пов'язаних із змінами);
5. "вентилювання" (звільнення невеликого числа керівників вищої ланки, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації,

незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, як показує практика, є неминучим).

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема, то, як вони поведуться публічно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Особливо це важливо на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером особливо пильне.

Етап 11. Умисне використання символів і термінології змін.

Справляє емоційну дію на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під загальним прапором.

Етап 12. Визначення точок стабільності

При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати робити захисні дії і чинити безрозсудний опір будь-яким пропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, які не змінюються). Ці точки стабільності грають роль "якорів". Вони дають людям точку опори і дозволяють не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.

11.4. Методи управління опором

Люди в організації нерідко чинять опір змінам. У такому опорі немає нічого дивного і тим більше патологічного: більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування і побоюються революційних трансформацій звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати зміни.

Групи, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів і норм. Отже, вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку індивідів і груп нерідко може бути єдиною, але потужною силою, яка стримує розвиток організації. Загроза з боку цієї сили залежить від різних причин, але головними є структура і культура організації.

Для того, щоб зрозуміти, як реагувати на опір, корисно виявити форми опору на наступних рівнях: індивіда, групи (команди), організації. Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і що для нього характерно, дозволяє менеджеру направити зусилля в потрібному напрямку. Кожному з цих рівнів притаманні свої особливості і свої прийоми впливу з метою зменшення опору.

4.1. Зменшення опору на індивідуальному рівні

Індивідуальний опір можна розділити на три підкласи:

Логічний опір . Являє собою незгоду співробітників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, скажімо, на освоєння нових посадових інструкцій.

Психологічний опір. Опір, заснований на емоціях, почуттях та установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, почуттю самоповаги.

Соціологічний опір . Являє собою результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, особовому статусу співробітника.

До індивідуальних бар'єрів можна віднести:

- Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- Потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце;
- Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- Загрози, що склалися на старому робочому місці соціальних відносин;
- Незалученість у перетворення уражених змінами осіб;
- Брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "між справою".

Формальні і неформальні групи, до яких належать співробітники, які дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда - члена групи, яку він буде займати і відстоювати при проектуванні та проведенні стратегічних змін. Однак, якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої поділяє індивід) і підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі свою особисту стурбованість щодо впливу зміни на їхнє майбутнє становище в організації, можливостей кар'єри, реалізації прагнень і перспектив підвищення по службі.

Щоб допомогти співробітнику прийти до нового розуміння того, що відбувається і переглянути своє ставлення до зміни, частіше за все потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигід та переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації змін. Така робота повинна привести до зміни поведінки співробітника.

4.2. Зменшення опору на груповому рівні

Груповий рівень передбачає наявність формальних (управління, відділи і т.д.) і неформальних (групи «ветеранів», «профспілки» і т.д.) груп. Цей рівень так само має деякі особливості:

- Надання групі інформації, прямо пов'язаної з проблемою;
- Досягнення загального розуміння необхідності змін усіма членами групи;
- Почуття приналежності до групи та ініціювання змін усередині групи ;
- Авторитет групи для її членів (чим авторитетніша група для своїх членів, тим більший вплив вона може зробити на них);

- Підтримка змін лідером групи (збереження психологічної значущості для окремих членів);

- Інформованість всіх членів групи.

В організації часто виникає ситуація, коли співробітники, які пройшли програму навчання і окрилені новими поглядами, збагачені передовим досвідом, через деякий час втрачають спільну мову з колегами, починають відторгатися, якщо звичайно, не відмовляються від своїх інновацій. Група завжди вимагає від свого учасника поведінки, близької до середньої, дозволити поведінку, що відхиляється, колектив може тільки лідерові або "дурнику". Найбільша проблема - створення нового способу колективної поведінки. У подібному випадку одним з варіантів подолання опору новому могло стати навчання всього підрозділу одночасно, наприклад, в самій організації.

При проектуванні здійснення стратегії необхідно мати на увазі, що корпорація як система включає в себе не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори і т.д.), але й неформальні, наприклад, групи «ветеранів» або організації активних користувачів Інтернету. Широке висвітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням змін (в ідеалі - на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп та виявити, що ж дійсно турбує людей в запропонованій ситуації. Для цього може знадобитися передача результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, яку безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення семінарів та дискусій, в яких би брала участь група; організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви. Залучення на свій бік членів впливових і авторитетних неформальних груп організації надає позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Тут ми розглянемо дві групи методів, запропоновані Е. Хьюзом у 1975 році. Хьюз виділяє вісім факторів подолання опору змінам:

Фактор 1. Врахування причин поведінки особистості в організації:

- приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни ;
- демонструвати отримання ними індивідуальної вигоди від реалізації стратегії.

Фактор 2. Значення авторитету керівника:

- наявність достатнього авторитету - формального чи неформального;
- володіння достатніми владою і впливом.

Фактор 3. Надання інформації групі:

- відповідна інформація, що відноситься до справи і досить важлива.

Фактор 4. Досягнення спільного розуміння:

- спільне розуміння необхідності змін;
- участь в пошуку і трактуванні інформації.

Фактор 5. Почуття приналежності до групи:

- загальне відчуття причетності до змін;

- достатній ступінь участі.

Фактор 6 . Авторитет групи для її членів:

- узгоджена групова робота для зниження протидії.

Фактор 7. Підтримка змін лідером групи:

- залучення лідера в конкретній робочій обстановці (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 8. Інформованість членів групи:

- відкриття каналів зв'язку;

- обмін об'єктивною інформацією;

- знання досягнутих результатів зміни.

Розглянемо зміст цих факторів докладніше.

1. *Облік причин поведінки особистості в організації.* При будь-яких змінах необхідно приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни. Перед тим, як взяти участь у процесі змін, людина повинна бачити певний персональний вигравш, який вона отримає в результаті цих змін, тоді вона навряд чи буде чинити опір зміні.

2. *Значення авторитету керівника.* Чим вищий авторитет керівника, тим більший той вплив, який він може справити на процес змін. У більшості організацій керівник має більший престиж, ніж члени ввіреного йому трудового колективу, тому побажання керівника зазвичай є більш потужним стимулом для початку і підтримання процесу змін, ніж побажання того чи іншого його підлеглого. При цьому офіційний лідер колективу і реальний лідер (часто неформальний) не обов'язково повинні бути однією і тією ж особою. Найчастіше неофіційний лідер, що володіє високим авторитетом у трудовому колективі, може мати великий вплив на процес змін. Незалежно від того, чи є неофіційний лідер, безпосередній керівник має більше влади і впливу, ніж « тренер » зі служби навчання персоналу .

3. *Надання інформації групі.* У групі може виникнути усвідомлене прагнення до змін , якщо їй надається інформація про те, як діятиме група в процесі змін, у чому її завдання, як зміниться її робота і т. п., особливо якщо ці дані є об'єктивними і в них міститься нова інформація, яка доповнює вже наявну. Інформація, що відноситься до змін, зосереджена в якоїсь однієї організації або групі, має більший вплив, ніж загальна інформація про діяльність окремих людей. Чим більшою мірою інформація централізована, доступна, значима і пов'язана з проблемою, тим більше можливостей для успішного проведення змін. Наприклад, інформація, отримана за допомогою анкетування, при правильному використанні може принести більше користі для конкретного трудового колективу, ніж загальні дані про наміри.

4. *Досягнення спільного розуміння.* Сильне прагнення до змін може бути викликане досягненням спільного розуміння усіма членами групи необхідності змін, при цьому ініціатива, спрямована на стимулювання змін, буде виходити від самої групи. Для цього співробітники повинні знати, з якими проблемами реально зіткнулася організація, які шляхи для вирішення цих проблем обрані. Факти, здобуті окремими співробітниками або групами,

або участь цих співробітників або груп у плануванні, а також у зборі, аналізі та інтерпретації даних справляють істотний вплив на процес змін. Інформація, отримана одним з членів групи співробітників, більш зрозуміла, більш прийнятна і має більше шансів бути використаною, ніж та, яка надана «зовнішнім експертом». Зокрема, участь в аналізі та трактуванні даних дозволяє зменшити або виключити протидію, що виникає через занадто повільний або занадто швидкий хід справи. Якщо дані мають стати фактичною основою для проведення змін, вони повинні бути правильно подані і сприйняті. Вся справа у принциповій відмінності ситуації, коли запрошується незалежна консалтингова фірма, яка проводить дослідження і готує звіт, від ситуації, коли дослідження проводиться своїми силами за сприяння незалежних експертів.

5. Почуття приналежності до групи. Сила протидії змінам знижується, коли співробітники, які повинні випробувати ці зміни на собі, і ті, хто намагається чинити вплив на хід змін, відчувають себе належними до однієї і тієї ж групи. Зміна, яка виходить зсередини, виглядає набагато менш загрозливою і викликає меншу протидію, ніж зміна, яка нав'язується ззовні. Ступінь участі в змінах може бути різним. Найбільший ступінь участі характеризується участю всіх членів групи. Наступний ступінь участі відповідає участі окремих членів групи. Найменший ступінь - участь тільки керівника. Це не обов'язково посилює позитивне ставлення до змін, але істотно зменшує відкритий опір.

6. Авторитет групи для її членів. Чим більш авторитетна група для своїх членів, тим більший вплив вона може на них справити. Група є привабливою для своїх членів в тій мірі, в якій вона задовольняє їхні потреби. Це тягне за собою готовність кожного члена групи до того, що на нього буде здійснено вплив з боку інших членів, і посилення стимулів до згуртованості групи, якщо це для неї важливо. У тому, що стосується змін, згуртованість групи може сприяти як зниженню, так і посиленню опору, залежно від того, корисними або шкідливими вважає група ці зміни.

7. Підтримка змін лідером групи. Група, яка зберігає психологічну значимість для окремих її членів, має більший вплив, ніж група, членство в якій короткочасне. Процес зміни, який включає в себе об'єднання окремих керівників у тимчасові групи з відривом від основної роботи, менш ефективний у разі тривалих змін, ніж процес зміни, в якому керівники беруть участь без відриву від конкретної робочої обстановки.

8. Інформованість членів групи. Інформація, що відноситься до необхідності змін, планів змін та їх наслідків, має бути доведена до відома всіх членів групи, кого вона стосується. Цей принцип можна сформулювати й так: процес зміни вимагає цілеспрямованого і продуманого відкриття каналів спілкування. Блокування цих каналів зазвичай веде до недовіри і ворожості. Зокрема, об'єктивна інформація про масштаби і спрямованості змін полегшує подальші зміни, так як люди уявляють, що їх чекає в результаті реалізації стратегії. Процеси змін, що забезпечують конкретну інформацію про досягнутий до даного моменту прогрес і дають критерії, за

якими можна оцінити наявні поліпшення, призводять до більшого успіху при організації змін і підтримці їх ходу, ніж процеси, які не дають такої конкретної інформації і не мають зворотного зв'язку.

4.3. Зменшення опору на організаційному рівні

Яким чином розробити стратегію подолання опору змінам? Як правило, відповісти на це питання непросто. Перш за все тому, що як немає двох повністю однакових організацій, так не існує універсальних правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють не тільки різноманітність відповідей, з якими люди можуть реагувати на зміни в організації, а й те, який позитивний вплив ці зміни можуть чинити на окремих людей і колективи. Організаційний рівень передбачає наявність організаційних бар'єрів, а саме:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформованість соціальних норм;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам та можливих змін в сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

На цьому рівні структурні та культурні фактори можуть сприяти широкому поширенню опору: чи застарілі системи не в змозі впоратися зі швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу є неприйнятними для громадської думки. Існуючі структура і культура не можуть швидко пристосуватись до нових стратегічних вимог і змінитися. Це пов'язано з тим, що культурні і структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу і вимагають великих витрат людських ресурсів.

Один із шляхів зменшення опору в таких випадках - системний підхід до зміни. Однак складність полягає в тому, що для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємозалежних підсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси і багато чого іншого. Таким чином, системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи, наприклад, шляхом зміни ієрархічного порядку прийняття рішень, або забезпечення рівноваги між соціальною і технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію змін. Дж. Коттер і Л. Шлезингер пропонують наступні методи подолання опору змінам на рівні організації (таблиця. 11.2).

Характеристика підходів подолання опору змінам

Підходи	Цей підхід зазвичай використовується в ситуаціях	Переваги	Недоліки
Інформування, навчання і довірче спілкування	При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони часто допомогатимуть вам при здійсненні змін добровільно	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей
Участь, залученість і співпраця персоналу у процесі планування і втілення в життя змін	Коли ініціатори зміни не мають усієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для пору	Люди, які беруть участь, переживатимуть почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна ін-формація, яку вони мають в розпорядженні, включатиметься в план зміни	Цей підхід може вимагати багато часу
Допомога і підтримка персоналу в період впровадження змін	Коли люди чинять опір змінам із-за боязні проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим і вимагати великої кількості часу і, проте, може потерпіти невдачу
Переговори і переконання на базі чітких і повних доказів, що обґрунтовують необхідність змін	Коли окремі службовці, або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою добитися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції і кооптації і інші політичні прийоми	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо у людей виникає почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли потрібне швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю і дозволяє здолати будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються невдоволені ініціаторами змін
Зміна ряду операційних стратегій	Спрямованій на здійснення локальних змін у будь-якій операційній стратегії (мотивації, комунікативної тощо)	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим оскільки враховує ситуаційні фактори зміни	Підхід не вимагає багато часу, але із зміною ситуації потребує корегування

Розглянемо запропоновані методи подолання опору змінам більш детально.

Інформування і спілкування. Один з найбільш поширених шляхів подолання опору здійсненню змін полягає в попередньому інформуванні людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і їх логіку. Процес інформування може включати дискусії один на один, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів для менеджерів нижчих рівнів. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш відповідна, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо "стратегі" потребують допомоги супротивників стратегічних змін при здійсненні цих змін. Ця програма вимагає часу і зусиль.

Участь і залученість. Якщо "стратегі" залучають потенційних супротивників змін на етапі планування, то вони частенько можуть уникнути опору. Прагнучи добитися участі в здійсненні змін, їх ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених в цю стратегію, і згодом використовують їх поради. Дж. Коттер і Л. Шлезингер виявили, що багато менеджерів дуже серйозно відносяться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, іноді - негативний, тобто деякі менеджери вважають, що завжди повинні брати участь в процесі здійснення змін, тоді як інші вважають це безумовною помилкою. Обидва відношення можуть створювати ряд проблем для менеджера, оскільки жодне з них не є ідеальним.

Допомога і підтримка можуть здійснюватися як надання можливості навчання новим навичкам, вільного часу службовцям для навчання, просто можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку. Допомога і підтримка особливо потрібні, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння.

Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим і часто терпить невдачу. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати метод допомоги і підтримки не має сенсу.

Переговори і угоди. Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним або потенційним супротивникам зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові вищу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання, він може підвищити пенсію окремому службовцеві за більш ранній термін відходу на пенсію. Переговори особливо підходять у тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає в результаті зміни, але, проте, має істотну силу опору.

Досягнення угоди являється порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоча, може бути задоволенням дорогим. Особливо у той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що він готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. В цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

Маніпуляції і кооптації. У деяких ситуаціях менеджери намагаються приховати свої наміри від інших людей, використовуючи маніпуляції. *Маніпуляції* в даному випадку - виборче використання інформації і свідомий виклад подій у визначеному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції - кооптація. *Кооптація особи* - надання їй бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група шанує, ключової ролі при плануванні і здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни прагнуть отримати не пораду кооптованих, а тільки їх підтримку.

При певних обставинах кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого індивідуума або групи службовців (дешевший спосіб, ніж переговори, і швидший, ніж участь).

Він має ряд недоліків. Якщо люди відчують, що їх просто обдурюють, щоб вони не чинили опір змінам, що з ними спілкуються не на рівних або їх просто обманюють, то їх реакція може бути украй негативною.

Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще істотнішими. Більшість людей, ймовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним зверненням і брехнею. Більше того, якщо менеджер і надалі користуватиметься репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використовувати такі необхідні підходи, як освіту, спілкування, участь і залучення. І навіть може зіпсувати свою кар'єру.

Явний і неявний примус. Менеджери часто долають опір шляхом примусу. В основному вони примушують людей змиритися із стратегічними змінами шляхом прихованої або явної загрози (погрожуючи втратою роботи, можливості просування і так далі), або шляхом *реального звільнення*, або шляхом *переведення* на більш низькооплачувану роботу. Використання примусу - це ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір *нав'язаній зміні*. Проте в ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.

Зміна ряду операційних стратегій (мотивації, компенсації, комунікації та ін.)

11.5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами

Для здійснення процесу управління змінами в організації необхідний ряд надзвичайно широких і чудово відточених навичок. До них відносяться:

1. Політичні навички. Організації, будучи частиною соціальних систем, можуть бути відверто політичними. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, здатність проводити фінансовий аналіз, визначення

фінансових і політичних впливів на операції і систему є трьома особливо важливими групами навичок для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим фактором будь-якої організації є людський фактор, таким чином, комунікація або ж навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і дій, що працюють на отримання конкретного результату. При цьому, система відображає організацію, а організація є системою. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і Загальна теорія Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до „відкритої”, так і до „закритої” системи, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

7. Основні стратегії. Можна застосовувати різноманітні стратегії та підходи для успішного управління змінами. Розглянемо *чотири стратегії*, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки людини:

1. Раціонально-емпірична. Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою. В цьому відношенні, зміни базуються на передачі інформації і пропонуванні стимулів.

2. Нормативно-перевиховна. Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. Зміни, в цьому випадку, базуються на зміні визначення і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

3. Владно-насильницька. Загалом, люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

4. Адаптивна. Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні, зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Насамперед рекомендується обмежувати спектр початкових проектів з управління змінами.

Стратегії змін необхідно застосовувати з гнучким підходом і по можливості комбіновано.

Не рекомендується надавати перевагу якійсь одній стратегії управління змінами над усіма іншими і підхід, що використовується в кожному окремому випадку, залежить від ряду таких факторів:

- *Міра протистояння.* Сильне протистояння вимагає застосування владно-насильницької та адаптивної стратегій, у той час як слабке протистояння або згода потребують поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій.

- *Цільова кількість людей.* Для більшої кількості людей необхідне застосування підходу, що включає в себе всі чотири згадані вище стратегії.

- *Величина ставки.* Високі ставки потребують комбінованого застосування усіх названих стратегій.

- *Проміжок часу.* Короткі проміжки часу вимагають застосування владно-насильницької стратегії, а триваліші – поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій.

- *Експертна оцінка.* Наявність можливості здійснення експертної оцінки тягне за собою необхідність застосування всіх стратегій сукупно, а її відсутність створює передумови покладатися на владно-насильницьку стратегію.

- *Залежність.* Якщо організація сильно залежить від своїх людей з огляду на будь-які причини, то можливість керівництва віддавати команди або висувати вимоги може бути обмеженою. І навпаки: якщо люди у великій мірі залежать від організації, їх можливість опиратися або протистояти обмежена.

8. Дотримання правил управління змінами. Успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках. Рекомендації, щодо успішного управління змінами можуть бути наступними:

1. Чітко усвідомлюйте місію або мету змін. Чим простіше звучить завдання, тим краще.
2. Зміни слід проводити так, щоб не руйнувати усталені традиції та цінності, а нові традиції впроваджувати поступово.
3. Встановіть гнучкі пріоритети. Майте силу залишати роботу в процесі для того, щоб вирішити щось важливіше.
4. Створіть команду. Управління змінами вимагає грамотної команди і відмінного лідера для неї.
5. Залучайте до процесу впровадження змін працівників у віці до 35-40 років, орієнтуйтеся на молодий персонал.
6. Обирайте людей з потрібними навичками і з великим запасом енергії.
7. Впроваджувати треба такі зміни і таким чином, щоб необхідність в навчанні персоналу була незначною, а витрати на навчання - мінімальними.
8. Шукайте добровольців. Не упускайте добровольців та їх здібності.
9. Дотримуйтеся плоскої організаційної структури і покладайтесь на мінімальні і неформальні вимоги щодо звітності.
10. Знайдіть хорошого командного лідера і не стійте у нього на шляху.
11. Дайте командним лідерам все, чого вони просять, крім непотрібних і неналежних повноважень.
12. Потрібно стежити за тим, щоб обсяг робіт, пов'язаних із змінами не перевищував той, що був до змін.
13. Проводити зміни слід за умови наявності необхідних ресурсів та за наявності задовільних комунікацій для цього.
14. Повинні бути розроблені чіткі плани проведення змін.

15. Зміни необхідно супроводжувати мотиваційними заходами.

16. Визнайте, що задача з управління процесом змін покликана принести порядок у заплутану ситуацію, і не вдавайте, ніби все і так вже належним чином налагоджено і дисципліновано.

Щоб керувати процесом змін, незважаючи на опір персоналу, керівнику необхідно мати чіткі цілі, вбудовані в стратегію розвитку підприємства, уявляти собі етапи впровадження змін, "вербувати" прихильників, продумати спеціальні "мотивуючі" співробітників міри і розуміти, що, почавши процес змін, доведеться "йти до кінця".

Контрольні питання

1. Сутність, фактори та форми опору змінам
2. Форми опору змінам
3. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула
4. Етапи подолання опору змінам
5. Методи управління опором
6. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами
7. Правила щодо управління опором змінам в організації

Питання для самостійної роботи

1. Розгляньте опір співробітників як чинник уповільнення змін
2. Розробіть рекомендації, щодо успішного управління змінами
3. Дайте характеристику складовим опором змінам в організації
4. Визначте особливості управління опором на різних рівнях здійснення змін
5. Розгляньте прийоми впливу з метою зменшення опору змінам

Додаткова література

1. Cummings T. G. Organization development and change / T. G. Cummings, E. F. Huse. - St. Paul: West Publishing Co, 1989. - 560.
2. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review, - 1979, 57, N 2, - 111.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям : [электронный ресурс] - Режим доступа - <http://www.seven.com.ua/254>.
4. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям / Т. Ковалева // Персонал-Микс. - №6. - 2003.
5. А Король. С. Сущность изменений в организации и основные подходы к определению данного феномена / А. С. Король // Психологические науки. - №56. - 2010. - С. 169-173.
6. Тичи Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, Г. Деванна ; [Сокр. пер с англ. Науч. ред. Н. А. Климов]. - М.: Экономика, 1990. - 328 с.

ТЕМА 12. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

12.1. Система та області стратегічних змін.

12.2. Види стратегій здійснення змін.

12.3. Програма та підходи до управління стратегічними змінами.

12.4. Методи здійснення стратегічних змін.

12.5. Управлінські технології, що використовуються в управлінні змінами.

12.6. Стратегічні зміни в організаційній культурі.

12.1. Система стратегічних змін.

Через непередбачуваність і швидкість змін умов господарювання в сучасній українській економіці вважається, що ризик невдачі у разі проведення стратегічних змін на підприємствах набагато вищий, ніж при збереженні сталого, традиційного способу дій. Проте розраховувати на ефективність діяльності підприємства в майбутньому може тільки той, хто прагне не відставати від сучасних вимог, що відповідають духу часу, чітко визначає стратегію розвитку і постійно здійснює стратегічні зміни. Для тих, хто зробить зміни невід'ємною частиною своєї ділової практики, ризик втратити свій бізнес значно менший ніж для тих, хто уникає змін.

Стратегічні зміни забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність. Стратегічні зміни в організації – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. На стадії запуску стратегічних змін кожен рівень менеджменту організації повинен вирішувати свої особливі завдання. При цьому здійснення стратегічних змін мають два якісно різних рівня.

Зміни першого рівня відбуваються в процесі реалізації конкретної стратегії, залишаючись в її межах.

До змін другого рівня відносяться перетворення, які за своєю суттю означають, що стався принциповий перегляд колишньої (початкової) стратегії, розроблений проект нової стратегії і починається процес реалізації оновленої стратегії, що має свій якісно новий, системний і конкретний зміст.

Стратегічні зміни - це не самоціль.

Стратегічні зміни організації, адекватні змінам її зовнішнього конкурентного середовища, - це об'єктивна необхідність. Актуальність таких змін пов'язана з об'єктивними сучасними тенденціями, які визначають найближчу довгострокову перспективу розвитку ринку. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому.

Будь-яка зміна означає переведення об'єкту змін з одного стану в інший.

Стратегічні зміни переводять організацію з одного її стратегічного стану в інший. І при цьому власне стратегічний розвиток організації полягає в зміні якості її діяльності в результаті ланцюжка таких послідовних переходів.

Причому ефективний стратегічний розвиток організації характеризується тим, що в ході постійного переходу від одного стану до іншого відбувається неухильне зростання її якості.

Зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним.

Формування системи стратегічного управління передбачає низку змін, які мають радикальний характер, стосуються трансформації мислення керівників, переорієнтації підприємства на стратегічні переваги. Усе це зумовлює перебудову всієї діяльності організації і забезпечення якісно нового етапу його розвитку. Підкреслюючи актуальність питання управління стратегічними змінами, слід визнати, що зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним. Характеристики системи стратегічних змін представлені у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1

Характеристики системи стратегічних змін

Характеристика системи	Зміст характеристики
1. Достатня унікальність	Система стратегічних змін (ССЗ), як і стратегія в цілому, повинна за сутністю відповідати характерним особливостям організації в конкретній бізнес-ситуації.
2. Охоплення всіх значних аспектів діяльності організації.	ССЗ повинна охоплювати основні галузі стратегічних змін організації, а також забезпечувати їй дійсно комплексний і органічний перехід з одного стратегічного стану в інший.
3. Певна внутрішня гармонія, взаємозалежність і взаємодоповнюваність	Правильна реалізація стратегічних змін означає гармонійне здійснення всіх стратегій організації (ділової, функціональної), характеризує розвиток всієї системи стратегічного управління організації в цілому.
4. Достатня гнучкість і адекватність по відношенню до зовнішнього середовища	ССЗ повинна мати здатність не тільки справлятися із змінами зовнішнього середовища як загрози, але головне - вміти їх ефективно використовувати як нові можливості для досягнення бізнес - успіху.
5. Висока ефективність по відношенню до даної конкретної стратегії і здатність до адекватного саморозвитку.	Стратегічні зміни під впливом змін зовнішнього середовища організації повинні мати здатність (у формі адекватної адаптивної реакції) самостійно переростати з реалізованої стратегії в іншу стратегію, тобто якісно нову і більш ефективну.

Отже, ССЗ повинна бути унікальною, охоплювати усі значущі аспекти діяльності організації, органічною та гнучкою і адекватною по по відношенню до зовнішнього середовища організації. При цьому системі стратегічних змін необхідно мати здатність не лише справлятися із такими змінами зовнішнього середовища які несуть загрози функціонуванню, але головне - вміти їх ефективно використовувати у якості нових можливостей для досягнення бізнес-успіху.

Основні типи стратегічних змін в залежності від масштабності їх здійснення приведено в таблиці 12.2.

Основні типи стратегічних змін

Тип зміни	Зміст змін
1. Перебудова організації	Фундаментальні зміни організації, що зачіпають її місію та організаційну культуру (виникають, коли організація змінює галузь).
2. Радикальне перетворення	Проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються значні зміни (наприклад, злиття з аналогічною організацією). Як результат - необхідні зміни організаційної структури.
3. Помірне перетворення	Здійснюється, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців. Як результат - змінюється операційний процес і маркетинг.
4. Звичайні зміни	Пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації.

Д. Дафт визначив чотири типи стратегічних змін в залежності від об'єкта, на який направлено такі зміни:

- *технологічні*, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи;

- *у продукції та послугах*, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти, або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації;

- *структурні, або системні*, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;

- *у персоналі*, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

Аналіз досліджень стратегічних змін дозволив виділити їх види за ознаками відповідно: цілям адаптації та виживання організації, масштабності, траєкторії проходження, об'єктам управління.

Основні області стратегічних змін.

Для реалізації стратегічних перетворень необхідно, щоб зміни були здійснені в усіх відповідних областях і аспектах діяльності організації. Традиційно до основних областей стратегічних змін відносять наступні:

- інформування і мотивація персоналу;
- лідерство і стиль менеджменту;
- базові цінності і корпоративна культура;
- організаційна і інші структури;
- фінансування і інше ресурсне забезпечення;
- компетенція і навички.

Розглянемо детально визначені області стратегічних змін

1. Інформування і мотивація персоналу

Реалізація стратегічних змін - це дуже складний і тонкий процес, а персонал - це основний капітал і головна цінність сучасної організації.

Тому, по-перше, потрібно детально інформувати увесь персонал організації про нову стратегію і відповідні зміни.

Значення мотивації персоналу досить яскраво характеризує наступне висловлювання директора корпорації «Хегох» П. Алаїра : "Якщо ви говорите про зміни, але нічого не міняєте в системі винагороди, то ніяких змін не відбувається". Разом з підсистемою матеріальної винагороди на ефективну реалізацію стратегічних змін мають бути націлені і інші підсистеми заохочення, а також уся система мотивації персоналу організації в цілому.

2. Лідерство і стиль менеджменту

Увесь менеджмент організації зобов'язаний виконувати роль справжнього лідера в реалізації як окремих стратегічних змін, так і усєї її системи в цілому.

При цьому головну і провідну роль в самій системі лідируючого менеджменту повинні грати вищі керівники, тобто в першу чергу сам виконавчий директор організації, а також команда його однодумців, що складається з топ-менеджерів.

3. Базові цінності і корпоративна культура

Базові цінності тому і є базовими, що якщо вони правильні і справжні, то у своїй основі вони практично завжди повинні залишатися незмінними.

У нормальній (етично правильній) організації ніякі стратегічні зміни не повинні міняти її базові цінності. А стратегічні зміни потрібно приводити у відповідність з базовими цінностями, доводячи їх принципovu адекватність і показуючи нові грані і аспекти все тих же цінностей. Будь-яка організація - це передусім "людська система", особливий живий організм. Іноді організаційну структуру називають "скелетом" організації, а її корпоративну культуру - "душею" організації. З такого порівняння відносно легко зрозуміти виняткову важливість повноцінного узгодження кожної стратегічної зміни з існуючою корпоративною культурою, а також і особливу складність, тонкість і делікатність таких "душевних" взаємодій.

4. Оргструктура і інші структури

Сучасні організації, діючі в умовах безперервних змін зовнішнього середовища, представляють приклади структур, що постійно "мутують" і змінюються. Вони переживають такі процеси як централізації і децентралізації, злиття, поглинання, а також реструктурування систем менеджменту. Серед науковців поширена думка, що будь-який розвиток, а тим більше реформування потрібно починати з тих або інших організаційно-структурних перетворень. І ця думка як ключова і лідируюча установка часто реалізується на практиці. Тому необхідно підкреслити, що сучасне стратегічне управління проблему первинності в парі "стратегія - структура" вирішує однозначно: стратегія первинна по відношенню до загальної організаційної, а також до будь-якої іншої структури організації.

За допомогою адекватних змін повинні трансформуватися: оргструктура організації, структура її системи управління, фінансова структура та усі інші її структури.

5. Фінансування і інше ресурсне забезпечення

Особливе значення фінансової позиції, тобто повноцінного забезпечення необхідним фінансуванням як кожної окремої стратегічної зміни, так і усієї її системи в цілому. Хорошим засобом виконання такої фінансової позиції є так званий "стратегічний бюджет", тобто особливий - окремий і цільовий - бюджет організації. Стратегічні зміни разом з фінансуванням мають бути повністю забезпечені і усіма іншими необхідними ресурсами.

6. Компетенція і навички

Стратегічні зміни мають бути адекватно закріплені в професійних навичках відповідних фахівців організації. При цьому особливе значення мають адекватні зміни в так званий "ключовій компетенції" (Core Competence) організації, оскільки саме з такими змінами в першу чергу пов'язано підвищення її тактичної конкурентоспроможності і посилення стратегічної конкурентної переваги.

12.2. Види стратегій здійснення змін в організації.

Усю різноманітність стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп. Зрозуміло, можливі якісь проміжні, гібридні форми стратегій. Залежно від вибраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін (табл. 12.3).

Таблиця 12.3

Стратегії змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації
Директивна стратегія	Нав'язування змін з боку менеджера, який з другорядних питань може "торгуватися"	Нав'язування угод по оплаті, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у приказному порядку
Стратегія, заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь в змінах, можливість поступок	Угоди по продуктивності, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна стратегія	З'ясування загального відношення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична стратегія	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії	Програма заходів по зниженню кількості прогулів і деякі підходи до питань якості

При застосуванні **директивної стратегії** менеджер здійснює стратегічні зміни, мало притягаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первинного плану.

Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які мають бути проведені в стислі терміни, природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів.

Цей тип стратегії для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на завдання, наявність усієї необхідної інформації і можливості долати і пригнічувати опір змінам.

Застосування директивних стратегій найдоцільніше в умовах кризи і загрози банкрутства, коли організація, образно висловлюючись, "приперта до стіни", а у її керівників сильно обмежені можливості для маневру і альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що викликають до життя директивні стратегії, є небажані явища серед чинників конкуренції (наприклад, висунення конкурентами на ринок нової продукції, якіснішої і доступнішої за ціною) або зниження продажів із-за несприятливого поєднання макроекономічних показників. До внутрішніх причин можна віднести дуже високу міру опору проєктованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені до змін, вимушені просто змиритися з фактом змін.

З усього вищесказаного виходить, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші не підходять. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю стратегію, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін за короткий строк як принципової або навіть неминучої умови роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу і стійкість.

Стратегія, заснована на переговорах

Застосовуючи стратегію, засновану на переговорах, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, проте проявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх виникаючих питань, піти на необхідні поступки. На здійснення стратегії переговорів йде дещо більше часу - в процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, оскільки важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Ті, кого торкається здійснювана зміна, мають можливість висловлювати свою думку, відчувають розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної плати і долі прибутків, часто передбачене виробничою угодою, є прикладом такого підходу.

Нормативна стратегія

При використанні нормативної стратегії робиться спроба не лише заручитися згодою службовців на якісь зміни, але і добитися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому таку стратегію іноді називають "серця і уми". При

створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано добитися того, щоб службовці постійно прагнули до виконання цієї мети, постійно висуваючи пропозиції по удосконаленню, беручи участь в розробках проектів по підвищенню якості, в роботі гуртків якості. В цьому випадку іноді удаються до допомоги консультантів - фахівців в області поведінки окремих осіб і груп, саме вони сприяють процесу зміни відношення до роботи. Можуть підключатися і зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поведінки і психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої кількості часу, чим директивні стратегії. Проте питання про те, як добитися потрібного почуття відповідальності, все ще залишається відкритим.

Аналітична стратегія

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, що включають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, працюють над конкретною проблемою (наприклад, зміна системи розподілу, створення нового цеху). Зазвичай цей підхід реалізується під строгим керівництвом менеджера. Результатом є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому проблеми співробітників особливо не враховуються.

Стратегії, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних в двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не чинить істотного впливу на співробітників, залучених до планування зміни. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться настання змін. Група пробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

Як вибрати стратегію змін

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

За певних умов кожна стратегія має певні переваги. Але в той же час можна скласти раціонально обгрунтований список чинників, які можуть вплинути на вибір менеджера. Такими чинниками є:

1. *Необхідний час для здійснення змін.* Чітко спланована зміна вимагає швидкого здійснення, чіткого плану дій і незначного залучення інших фахівців. Нечітко спланована зміна вимагає набагато повільнішого процесу зміни, менш чіткого плану дій і залучення, окрім фахівців, інших людей.

2. *Міра і вид очікуваного опору.* За умови рівності інших чинників, чим більший опір, тим важче буде здолати його і тим більшою мірою менеджерові доведеться "просуватися" управо по континууму, щоб знайти способи його зниження.

3. *Положення ініціатора зміни по відношенню до тих, хто чинить опір,* особливо в тому, що стосується його влади, повноважень. Чим меншу силу

має ініціатор по відношенню до інших, тим більше менеджерів - ініціаторів змін доведеться просуватися по континууму управо. І навпаки, чим сильніша позиція ініціатора, тим більше він може переміщатися вліво.

4. *Наявність відповідної інформації для планування і здійснення зміни.* Чим сильніше ініціатори зміни передчувають, що їм знадобляться інформація і зобов'язання з боку інших співробітників для планування і здійснення зміни, тим більшою мірою вони повинні переміщатися управо. Отримання корисної інформації і зобов'язань від інших вимагає часу.

5. *Чинник ризику.* Чим більш реальна вірогідність ризику для виживання конкретної організації (за умови, що ця ситуація не буде змінена), тим більше слід переміщатися вліво.

12.3. Програма та підходи до управління стратегічними змінами.

Змістовні моменти, відповідно до базового визначення стратегії змін повинні бути оформлені в програму дій.

У табл. 12.4. представлена програма заходів щодо управління стратегічними змінами, яка складена з урахуванням вищевикладених концепцій по роботах І. Ансоффа.

Подану програму - особливо для деяких конкретних бізнес-ситуацій та відповідних організацій можна розглядати як можливий варіант первинного формату Програми управління стратегічними змінами.

Таблиця 12.4

Програма управління стратегічними змінами

№ п/п	Найменування заходу	Конкретні дії
1	Створити «стартовий майданчик»	1. Провести стратегічну діагностику 2. Розробити схему ймовірного опору 3. Вибрати відповідний метод 4. Мобілізувати менеджерів на підтримку змін 5. Забезпечити необхідне інформування та навчання персоналу 6. Виявити і мобілізувати на реалізацію змін таланти персоналу 7. Задіяти консультантів
2	Планування процесу змін	1. Направити основні внутрішні процеси організації на вирішення стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей 2. Планувати впровадження конкретних змін 3. використати модульний підхід 4. В рамках кожного модуля передбачити прийняття «адекватно стратегічного рішення»
3	Відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	1. Чітко розмежувати відповідальність між менеджерами організації 2. Забезпечити цільове фінансування змін 3. Ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання щодо здійснення стратегічних змін 4. Здійснювати цільове винагороду менеджерів і фахівців за досягнення конкретних результатів в ході реалізації стратегічних змін

4	Планування процесу впровадження стратегічних змін	1. Забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін 2. Навчати конкретних менеджерів вмінню приймати певні стратегічні рішення і навичкам їх впровадження 3. Залучити менеджерів та експертів до прийняття відповідних рішень 4. Контролювати сумісність конкретних завдань з професійним рівнем відповідних менеджерів і фахівців
5	Управління виробничим процесом	1. Починати практичне впровадження змін як можна швидше 2. Вести планування та впровадження змін паралельно 3. Контролювати процес планування та впровадження змін
6	Ініціювати нову стратегію організації	1. Створювати в організації сприятливу атмосферу для проведення стратегічних змін 2. Адаптувати корпоративну культуру організації під стратегічні зміни 3. Цілеспрямовано підвищувати потенціал персоналу.
7	Здійснювати адекватне реагування	1. Ввести подвійну органічну систему управління (тактичної і стратегічної діяльності організації) 2. Проводити цільовий контроль за стратегічними змінами 3. Здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність 4. Вести стратегічний бюджет

Підходи до управління стратегічними змінами

Відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає авторитарний, контролюючий підходи, на основі співробітництва за допомогою зміни організаційної культури та «чемпіонський» підхід. Кожен з них акцентує увагу на місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні системи організаційного розвитку (COP) (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами, «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

12.4. Методи здійснення стратегічних змін.

Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів в рамках стратегічних змін здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій:

1. методика швидкого аналізу рішення (FAST);
2. бенчмаркінг процесу;
3. перепроєктування процесу;
4. інжиніринг процесу;
5. реінжиніринг процесу.

1. *Методика швидкого аналізу рішення (FAST)* концентрує увагу на певному процесі в ході одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. Рішення групи може бути схвалене або відхилене керівництвом організації. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки та колективної генерації ідей ("мозковий штурм" і метод деструктивної віднесеної оцінки). Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат і тривалості циклу процесу. Рівень помилок у разі прийняття правильних рішень знижується на 5-15% на 3-місячний період.

Перевагами даного методу є швидкість вироблення рішення, мінімальні витрати для реалізації методики, орієнтація на замовника, який багато в чому визначає проблему або процес як об'єкт вдосконалення і схвалює дії і рішення групи FAST.

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто використовується наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час.

Методика FAST має широку область застосування в різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загальорганізаційного характеру.

2. *Бенчмаркінг процесу* заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонуючих. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів "еталонних" організацій та запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, які проводять дослідження.

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, пов'язані з вдосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%.

До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови та функціонування бізнес-процесів "еталонних" організацій, прихованих зовнішньою формою. У результаті зберігається високий ступінь ймовірності помилкових рішень при розробці заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Бенчмаркінг застосовується для локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації, але іноді вимагає більшою мірою радикальності в зміні організаційної діяльності.

3. *Перепроєктування процесу* концентрує увагу і зусилля на вдосконалення існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють і зараз, але вимагають корекції у зв'язку зі зміненими вимогами і потребами клієнта чи споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гіршим або кращим відповідного еталона.

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє зменшувати витрати, скорочувати тривалість циклу процесу, проводити роботи від 80 до 100 днів і знижувати кількість помилок на 30-60%. Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на вдосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту.

У практиці управління господарських організацій пострадянського періоду, зокрема українських підприємств перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, в результаті якого в більшості організацій не відбувається радикальних змін.

4. *Інжиніринг процесу* як метод вдосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття "інжиніринг" запозичене з інженерної діяльності (від англ. Engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу. Іншої позиції дотримуються А. Большаков і В. Михайлов, які вважають інжиніринг новим способом мислення, що формує погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. Більш детальне дослідження інжинірингу було зроблено П. Кутелевим. Він, зокрема, виділяє поняття "організаційний інжиніринг" і характеризує його як проектування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі. Ряд дослідників виділяють поняття бізнес-інжиніринг та визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією "з чистого листа".

Інжиніринг як метод вдосконалення процесів функціонуючої організації, на нашу думку, складно уявити виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, значить, хочемо ми

того чи ні, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані і оптимальні – це питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних підходів до проектування. Тому було б справедливо інжиніринг процесу (процесів) вважати методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами. Залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу – функціонально-спеціалізоване або процесне управління – буде залежати його радикальність. Проте, ґрунтуючись на орієнтації інжинірингу, спрямованого на процеси діяльності (бізнес-процеси), його можна віднести до одного з методів процесного управління. З іншого боку, якщо інжиніринг процесу в рамках діючої організації створює процеси нових видів діяльності, то, враховуючи взаємопов'язаність і взаємодію всіх процесів організації, в кінцевому рахунку може привести до змін в існуючій бізнес-системі, бажано до позитивних. Якщо зміни стимулюють результативність організації, їх можна вважати спрямованими на вдосконалення. З цієї точки зору інжиніринг процесу можна побічно відносити до методів вдосконалення процесів діяльності.

5. *Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)*. Вперше поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" виникло в 1990 р. в США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Д. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють "фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність". Відтоді BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій.

Проведені дослідження в області BPR характеризують реінжиніринг бізнес-процесів як "революційний", "істотне", "кардинальне", "радикальне", "фундаментальне" перепроєктування бізнес-процесів організацій. Смилова спрямованість ключових слів "революційний" і "істотне" містить те загальне, що відображає значущі зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення безпосередньо до коренів явищ: не косметичні зміни і не перетасування вже існуючих систем, а рішуча відмова від усього віджилого.

Останнє ключове слово "фундаментальне" за своїм змістом пов'язане з ґрунтовним і глибоким усвідомленням чогось. Приймаючи рішення про застосування реінжинірингу, керівник повинен поставити на порядок дня основоположні питання, що стосуються його компанії і характеру її діяльності: "Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому ми це робимо саме так?" Переймаючись подібними фундаментальними питаннями, люди часто змушені по-новому подивитися на існуючі негласні правила і припущення, виходячи з яких вони керують своїм бізнесом. І дуже часто подібні правила на перевірку виявляються застарілими, нерозумними, а то і неприйнятними. Враховуючи смисловий зміст наведених ключових слів, можна спробувати уточнити поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" і

сформулювати його як "фундаментальне осмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на якісно новий рівень розвитку організації".

Реінжиніринг бізнес-процесу – найбільш радикальний з наведених вище методів вдосконалення бізнес-процесів, за винятком інжинірингу, оскільки в прямому сенсі не є методом вдосконалення, а більшою мірою методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації.

Об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, що визначають діяльність організації. Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багаторазово до тих пір, поки більшість процесів компанії не буде повністю перепроєктовано. Таким чином, робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету – суттєво поліпшити роботу організації.

Реалізація реінжинірингу бізнесу передбачає кілька етапів:

- розробка образу (vision) майбутньої організації, тобто побудова картини того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;
- аналіз існуючого бізнесу передбачає дослідження організації та складання схем її функціонування в даний момент;
- розробка нового бізнесу – нові та / або змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система, підбір прототипів і тестування нових процесів;
- впровадження нового бізнесу.

У зв'язку з цим слід зазначити, що перераховані етапи виконуються не послідовно, а паралельно, причому деякі з них повторюються. За оцінками фахівців, у разі правильного проведення реінжинірингу процесу знижуються витрати, тривалість циклу скорочується на 60-90% а рівень помилок – на 40-70%. Методи вдосконалення бізнес-процесів, поряд з відмінностями, мають ряд загальних характерних особливостей, які були визначені в процесі аналізу літератури та публікацій, присвячених проблемі вдосконалення процесів діяльності організацій. Ці особливості відображають ряд вимог, які враховують команди, удосконалюючи процеси.

• Удосконалювані процеси повинні задовольняти сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, в бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

• Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні раніше роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, що входили до різних підрозділів, об'єднуються в роботу, виконувану однією людиною, мають доступ до експертної системи з базою даних.

• Клієнт процесу повинен виконувати змінний процес. Це вимога, яку повинні враховувати при вдосконаленні процесів, передбачає, що клієнт процесу повинен бути більше залучений у процес, ніж раніше. Це досягається за допомогою врахування вимог клієнта до результату і ходу процесу.

• Роль постачальника (постачальників) процесу повинна бути такою, ніби вони є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі

постачальника процесу досягається в результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

- Створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну відповідну йому ситуацію (випадок). Приміром, у проекті ІВМ процес має три версії: прості випадки (дані обробляються комп'ютером, без участі фахівців); середні за складністю випадки (обробляються фахівцями за допомогою експертної системи і бази даних); складні випадки (обробляються спеціалістом, що привертає експертів). Створення різних версій або варіантів процесів – найважливіший етап вдосконалення; він досягається моделюванням процесу. Як тільки імітаційна модель показує, що знову розроблений процес відповідає сформульованим поданням, теоретична модель реалізується фізично для підтвердження концепції.

- Прагнення до зменшення кількості входів у процесі направлено на спрощення процесу і є одним із способів підвищення контролю і керованості процесу. Щоб удосконалити процес, необхідно просто прибрати ті виходи, які потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижується кількість проведених перевірок та звірок, які не додають необхідної замовнику продукції.

- Орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Розширюючи децентралізацію при вдосконаленні бізнес-процесів, збільшують повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призводить до підвищення автономності та зниження бюрократизації в управлінні. Такий підхід дозволяє здійснювати не тільки горизонтальне, а й вертикальне стискування процесів. Вертикальне стиснення відбувається в результаті того, що в точках процесу, де при традиційній організації робіт виконавець має звертатися до вищестоящих управлінських рівнів, які приймають рішення, тут виконавець робить це самостійно.

- Створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам чи учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

- Спрямованість на скорочення часових параметрів процесу. Скорочення тривалості процесу – важливий критерій оптимізації бізнес-процесів, спрямований, насамперед, на підвищення продуктивності та результативності процесу.

- Усунення зайвих або довгих потоків. Удосконалення усуває непотрібну, непродуктивну роботу. Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу з включенням в нього паралельно виконуваних операцій дозволяє прискорити процес діяльності.

- Усунення розривів у бізнес-процесах. Такого роду спрямованість дозволяє усунути "розриви" і "сліпі місця" в бізнес-процесах, які досить

часто трапляються в компаніях при стихійній організації діяльності.

- Залучення до бізнес-процесів якомога меншої кількості ресурсів. У кожній задачі, складової бізнес-процесу, потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість. Ключовим завданням тут є вивільнення працівників і суміщення різних функцій, в результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів по вдосконаленню бізнес-процесів розкриває можливості їх застосування, дозволяє залежно від поставлених завдань віддавати перевагу конкретним методам поліпшення і зміни бізнес-процесів або їх комбінацій.

Типи трансформаційних стратегій компаній

Консультанти з компанії McKinsey опублікували статтю, в якій, на підставі досліджень досвіду 25 компаній описали 6 основних трансформаційних стратегій:

- **Еволюційно-інституційне будівництво.** Поступове реформування «цінностей» компанії, структур вищого рівня і оцінок роботи виконавців, так щоб лінійні менеджери отримували можливість керувати змінами.

- **Струси і рефокусування.** Для того щоб «розворушити» потужну структуру, що опинилася у застої, керівники різко залишають колишні заняття, визначають нові сфери бізнесу і перебудовують процес управління.

- **Гонка за лідером.** Здатна принести негайні результати. Керівники «ініціюють основні зміни нагорі», наприклад, продають бізнес, який не приносить доходу, «усуваючи тим самим найбільш вузькі місця в організації».

- **Багатоплановий фокус.** У цьому випадку «зміни ініціюються і здійснюються спеціальною командою, перед якою стоять більш широкі завдання» - зниження витрат, стимулювання збуту і т. д.

- **Систематична перебудова.** І знову спеціальна команда керує процесом для того, щоб підвищити рівень виконання, але «перебудова ключових процесів та інші організаційні зміни зазвичай плануються паралельно».

- **Мобілізація на рівні відділу.** «Керівник уповноважує цільові групи підключитися до здійснення ідей менеджерів середньої ланки і співробітників передової лінії».

По суті, співробітники компанії McKeansey одними з перших заявили про те, що методи перетворень повинні вибиратися залежно від цілей організації, її потреб і особливостей. Відповідно до результатів проведених ними досліджень "кожна трансформація була унікальною відповіддю на конкретний набір проблем і можливостей.

Тічі і Шерман (Tichy and Sherman, 1993) описують, можливо, найбільш популярний метод, за допомогою якого керівнику General Electric Джеку Уелчу вдалося добитися радикальної трансформації діяльності

корпорації. Вони представляють його як «драму з трьох актів» - пробудження, уявні картини, відтворення.

12.5. Управлінські технології, що використовуються в управлінні змінами.

Управління організаційними змінами - досить складна справа. Плановані зміни можуть не вийти або їх наслідки виявляться не такими, як очікувалося. В такому випадку спроби поліпшення організаційної адаптивності та зміни індивідуальної поведінки повинні супроводжуватися з боку менеджерів і працівників розумінням природи потрібних змін і певних методів їх проведення.

Існують підприємства, які захоплено і з повною відповідальністю дивляться в майбутнє. Вони невпинно намагаються опанувати і керувати зростаючою комплексністю зовнішнього середовища за межами свого підприємства за допомогою цільового розвитку організаційних структур і персоналу. Намагаються знайти свій шлях розвитку за допомогою:

- поділу на бізнес-процеси,
- децентралізації відповідальності (за результатами і витратами),
- оптимізації технологічних процесів,
- винесення окремих завдань за межі підприємства й інших варіантів.

Якість управління багато в чому залежить від організаційної структури, яка визначає склад підрозділів апарату управління, їх взаємозалежності та взаємозв'язку. Ефективність їх діяльності, становище підприємства на ринку принципово залежать від стратегії розвитку, вибору і застосування як окремих стратегічних типів управлінських технологій і методів роботи, так і їх різних поєднань.

Управлінська технологія - це набір управлінських засобів досягнення поставлених цілей організації, що включає методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи та закономірності організації управління; системи контролю. **Часто використовуються поєднання наступних їх типів:**

- Управління за цілями;
- Управління за результатами;
- Управління на базі потреб та інтересів;
- Управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- Управління на базі активізації діяльності персоналу;
- Управління на базі «штучного інтелекту»;

Управління за цілями передбачає визначення цілей, механізмів, обмежень за параметрами і ресурсів, термінів досягнення цілей на кожному етапі. У компанії визначають ряд цілей, що стосуються різних сторін розвитку підприємства: підвищення ефективності діяльності (величина прибутку, рентабельність); підвищення якості обслуговування клієнтів

(збільшення швидкості обслуговування, зменшення числа скарг); підтримання довгострокових відносин з клієнтами - постачальниками і покупцями; залучення нових клієнтів; зміцнення становища на ринку (частка ринку, обсяг продажів); оновлення асортименту товарів і послуг; вдосконалення управління кадровим потенціалом (Скорочення плинності кадрів) та ін.

Управління за результатами базується на посиленні функції координації і інтеграції діяльності всіх підрозділів. Ця технологія добре реалізується, так як невеликий час між прийняттям рішення і його виконанням. Завдання аналізу поточної інформації, проведення опитувань, визначення проблем та підготовки пропозицій щодо коректування тактичних і стратегічних рішень виконують керівники структурних підрозділів і директор підприємства.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності співробітників через їх потреби та інтереси, до яких відносяться фізіологічні та соціальні потреби, інтереси матеріальні, соціальні, естетичні. Якщо знань про потреби і можливостей дотримати всі інтереси працівників в компанії недостатньо, то як наслідок, - плинність кадрів на підприємстві. Слабка мотивація призводить до втрати хороших фахівців.

Управління на базі активізації діяльності персоналу, основне завдання якого полягає у впливі на емоційний стан людини, реалізується шляхом морального та матеріального стимулювання персоналу та мобілізації його інтелектуального потенціалу. Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і повсякденному, послідовному, глибокому контролі роботи кожного співробітника підприємства і всієї команди, контролі керівника за всією поточною діяльністю. Розробляються посадові інструкції, затверджуються норми і нормативи, які лягають в основу виконання контрольних функцій. Якщо авторитет і професіоналізм керівників високий, то дана технологія ефективна, і використовується як тимчасова технологія в міру необхідності.

Управління на базі «штучного інтелекту» реалізується на основі інформаційних систем із застосуванням сучасних технічних засобів.

12.6. Стратегічні зміни в організаційній культурі.

Організаційна культура (ОК) — це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її провідних чинників: кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками або "товщиною" культури; ступінь підтримки культури членами організації; зрозумілість пріоритетів культури.

"Товщина" організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками.

Сильна ОК "товстіша", вона поділяється великою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети та має більший вплив на поведінку в організації. Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру в організації.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. **Основними групами методів є такі:**

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливе і що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, в якій вони собі її й не уявляли. Глибинні розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі "культурні" сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі.

Критерії визначення винагород та статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу щодо руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, наявної в організації.

Організаційні символи та обрядовість. Багато вірувань та цінностей, що покладені в основу культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення.

Імідж, тобто репутація - добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році. Основу іміджу становлять: наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і між-особових відносин персоналу та офіційна атрибутика — назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання. Мета створення іміджу полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність.

Зміна організаційної культури.

З часом і під впливом обставин культура може зазнавати зміни. Тому важливо знати, як проводити зміни такого роду.

Методи зміни культури організації - це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки і обрядовості.

Слід зазначити, що зміни в поведінці можуть привести до змін в культурі, і навпаки. **Існує три можливі поєднання зміни в поведінці і в культурі організації.**

У разі *першого поєднання* відбуваються зміни в культурі без змін в поведінці. В цьому випадку працівники можуть змінити одне або декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Одні вірять, що палити шкідливо, але не можуть кинути палити. У комерційних організаціях люди міняють своє базове припущення про вплив зовнішнього середовища, проте для зміни поведінки їм не вистачає відповідних знань, навичок і умінь.

У всіх цих і подібних до них випадках головною проблемою є те, що люди в організації не мають потрібних для зміни поведінки в цих умовах здібностей і підготовки. Як показує практика, розв'язати цю проблему можна швидше шляхом навчання (вчитися на своїх помилках) в організації (на роботі), чим поза останньою.

Друге поєднання - це зміни поведінки без змін в культурі. В цьому випадку один або більше членів організації, а може бути навіть група або групи працівників, можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні статися, хоча при цьому окремі працівники можуть не хотіти цього. Залежно від статусу і впливовості перших, зміни в організації можуть відбуватися в задуманому ними напрямі. Супротивники змін формально будуть вимушені наслідувати вибраний курс на зміни і навіть приймуть нові

символи, але внутрішня незгода заважатиме переведенню нового в базові терміни організаційної культури (пропозиції, вірування і цінності).

Так, зараз в багатьох комерційних організаціях працюють люди "старого загартування", сумлінно виконуючи свою роботу на професійному рівні в нових умовах, проте при цьому зберігаючи старий світогляд. Головна проблема в цьому випадку - це відсутність прихильності і послідовності в переведенні своєї формальної поведінки в терміни нової культури, образно кажучи, в звичку. Люди міняють свою формальну поведінку або із-за боязні втратити отримувану компенсацію, або отримують задоволення від уміння підлаштуватися до нового стану справ, а не тому, що вони насправді глибоко вірять і цінують те, що їх просять робити.

Третє поєднання - зміни відбуваються і в області поведінки, і в області культури. Це ситуація постійних змін в тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу. Постійність при цьому виникає через те, що кожна із сторін (поведінка і культура) взаємно посилюють і підтримують один одного. Це, у свою чергу, розвиває внутрішнє задоволення внаслідок того, що люди дійсно все більше вірять в зміни і цінують їх, міняючи свою поведінку і далі.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК. Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування — у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально.

Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи організаційної культури. Один із прикладів наведено на рис. 12.1.

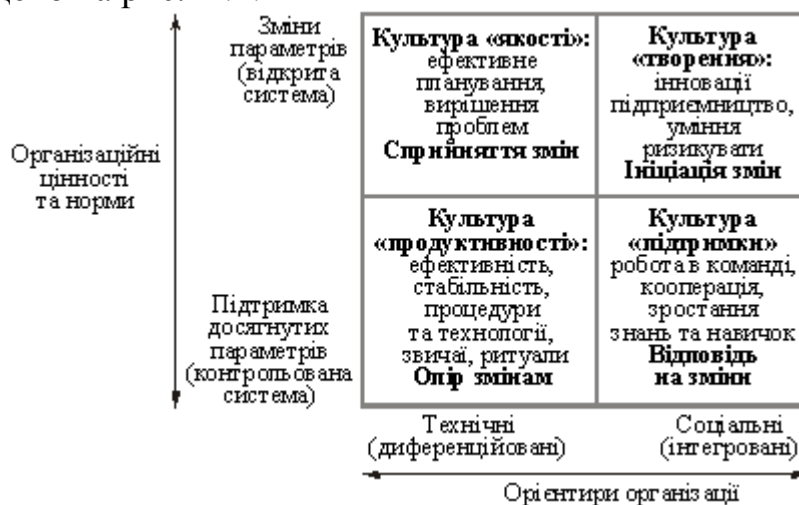


Рис. 12.1. Моделі організаційної культури

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Існує досить широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення та різну швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація організаційно-культурних взаємин.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в ОК на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій. У моделі (рис. 12.2) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів ОК, які треба змінити (або залишити в тому самому вигляді).



Рис. 12. 2. Визначення послідовності дій залежно від необхідності зміни ОК в процесі впровадження стратегій

Так, у разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови організаційної структури управління та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.

При проведенні змін в культурі організації виникає ряд труднощів.

Особливо ці труднощі породжуються **опором змінам культури**. Це стає явно помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури (базові припущення, вірування і цінності). Відмічено, що проведення радикальних і швидких змін в змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і хворобливіше, ніж проведення повільних змін. Аналогічний взаємозв'язок виявляється при проведенні змін в організаціях з сильною і слабкою організаційною культурою.

Зміни в культурі можуть або передувати, або йти за змінами поведінки. Перше відбувається тоді, коли є безумовні докази значної переваги нових

базових припущень в порівнянні з існуючими. В цьому випадку від людей вимагається одне - придбання нових знань, компетенції і навичок, необхідних для вироблення відповідних зразків поведінки.

У тому ж випадку, коли немає очевидних доказів переваги нових припущень, зміни культури швидше за все йдуть за змінами поведінки. Може скластися і така ситуація, при якій зміни в культурі можуть статися набагато пізніше після змін поведінки або ж навіть ніколи не відбутися.

Визначення факту зміни культури. Коли відбуваються зміни в поведінці в організації, то визначити це нескладно, оскільки усе як би лежить на поверхні. Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли існуюча в організації культура не сприяє зміні поведінки, необхідної для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності.

Говорячи іншими словами, це досягається при значних і динамічних коригуваннях "правил гри", до яких можна віднести наступні :

- підвищення організаційної ефективності і моралі;
- фундаментальна зміна місії організації;
- посилення міжнародної конкуренції;
- значні технологічні зміни;
- важливі зміни на ринку;
- поглинання, злиття, спільні підприємства;
- швидке зростання організації;
- перехід від сімейного бізнесу до професійного управління;
- вступ в зовнішньоекономічну діяльність.

Контрольні запитання

1. Система та області стратегічних змін
2. Види стратегій здійснення змін
3. Програма та підходи до управління стратегічними змінами
4. Методи здійснення стратегічних змін
5. Управлінські технології, що використовуються в управлінні змінами
6. Стратегічні зміни в організаційній культурі

Питання для самостійної роботи

1. Дайте характеристику типів стратегічних змін в організації.
2. Які основні галузі стратегічних змін в організації?
3. Які основні галузі стратегічних змін в організації?
4. Перерахуйте основні причини опору змінам.
5. Які стилі керівництва можуть бути використані при вирішенні конфліктів під час проведення стратегічних змін?
6. Чому стратегічні зміни - не самоціль для організації?

Додаткова література

1. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур управління підприємства на прикладі автотранспортних послуг / В. М. Бобровник. Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон.

- наук: Спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами».
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес – процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
 3. Багієв Г.Л. Бенчмаркінг - як функція й інструмент підприємницької діяльності / Г.Л.Багієв, Ю.Н. Соловійова У кн.: Міжнародна наукова конференція "Маркетинг і культура підприємництва: Тези доповідей. - Харків.: Вид-во „Гал”, 2002. - Ч.1.
 4. Bresin S. Практика бенчмаркінгу /S. Bresin // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 1, 2004. – с. 7-9 .
 5. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, № 3, 2005. – с. 9-11.
 6. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса: учеб.-практ. пособие для рук. и специалистов различ. отраслей экономики, студ. и преподавателей вузов / П.В., Кутелев, И.В. Мишурова. – М.: МарТ, 2003. – 175 с.
 7. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практ. рук.: /М.Робсон, Филип Уллах. Пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 221 с.
 8. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонент / Ю.Ф. Тельнов . Методология – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 318 с.
 9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997. – 327 с.

Тестові завдання для перевірки знань до розділу «Менеджмент організацій»

1. Норма керованості – це:

- а) кількість підлеглих, підпорядкованих одному керівнику;
- б) кількість рівнів управління;
- в) кількість керівників, що припадає на функцію управління.
- г) кількість працівників одного підрозділа

2. Закінчіть визначення: "Скалярний ланцюг є характерною рисою для всіх....."

- а) Формальних структур управління.
- б) Неформальних відносин.
- в) Трудових колективів.
- г) Функцій менеджменту.

3. Закінчіть наведений перелік: "Повноваження - обов'язки -..."

- а) Посада.
- б) Мотивація.
- в) Відповідальність.
- г) Функція.

4. Виберіть визначення, що характеризує організацію як систему

- а) Організація — внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою
- б) Організація — об'єднання людей для досягнення спільних цілей
- в) Організація — сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків
- г) Організація — установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері

5. Виберіть визначення, що характеризує організацію як процес

- а) Організація — установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері
- б) Організація — сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків
- в) Організація — внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою
- г) Організація — об'єднання людей для досягнення спільних цілей

6. Завдання місії полягає:

- а) у вираженні загальних цінностей і програми організації;
- б) сприянні зростанню прибутковості;
- в) налагодженні функціональних зв'язків.
- г) в налагодженні технологічних процесів

7. Ефект синергії організації як системи полягає в тому, що результат функціонування системи в цілому отримується:

- а) вище;
- б) нижче;
- в) дорівнює сумі однойменних результатів окремих елементів, що складають сукупність.
- г) дорівнює сумі результатів впливу факторів зовнішнього середовища

8. Ключове поняття організаційної структури:

- а) елементи;
- б) зв'язки;
- в) повноваження;
- г) всі відповіді вірні

9. Норма керованості для менеджера середньої ланки становить:

- а) 3-6 осіб;
- б) 7-12;
- в) 20-35.
- г) 35-45

10. Менеджмент організації — це

- а) Інтегрована сукупність форм, методів та спеціального економічного інструментарію управління функціонуванням та розвитком організації
- б) Управління розвитком соціально-економічних систем на мікрорівні
- в) Проекція загальної теорії менеджменту на рівень організації
- г) Частина загальної теорії менеджменту

11. Генезис організації — це

- а) Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації
- б) Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації
- в) Дослідження організації на стадіях виникнення, становлення та розвитку
- г) Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується

12. Розкрийте зміст принципу дерева цілей

- а) Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна
- б) Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією
- в) Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- г) Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення

13. Виберіть твердження, що характеризує принцип системності

- а) Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією
- б) Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів
- в) Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення
- г) Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна

14. Гнучкість організації — це

- а) Поступове формування організацією нових властивостей її складових
- б) Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації
- в) Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації
- Г. Повернення до повторення вихідного стану

15. Матрична структура управління відноситься до:

- а) дивізіональних структур
- б) органічних структур
- в) механістичних структур
- г) конгломератних структур

16. На вибір організаційної структури управління впливає:

- а) стратегія організації
- б) потоки інформації
- в) кількість керівників
- г) рівень розвитку організаційних процесів

17. До факторів зовнішнього середовища непрямої дії відносяться:

- а) конкурентний вплив
- б) науково-технічний прогрес
- в) сталість відносин з постачальниками
- г) кількість ресурсів.

18. До основних властивостей системи відносять:

- а) елементарний склад частин
- б) подільність
- в) цілісність
- г) всі відповіді вірні

19. Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив) і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління:

- а) прямий
- б) функціональний
- в) лінійний
- г) зворотній

20. Зв'язки, що несуть інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи:

- а) прямі
- б) зворотні
- г) функціональні
- д) лінійні

21. Для промислового підприємства як організації превалюючими ресурсами є:

- а) фінансові
- б) людські
- в) матеріальні
- г) інформаційні

22. Для установи як організації превалюючими ресурсами є:

- а) фінансові
- б) матеріальні
- в) людські
- г) інформаційні

23. Спільними характеристиками складних організацій є:

- а) наявність ресурсів
- б) залежність від зовнішнього середовища
- в) наявність розподілу праці
- г) всі відповіді вірні

24. Для структури організації характерні:

- а) комплексність
- б) децентралізація
- в) централізація
- г) всі відповіді вірні

25. Елементами внутрішнього середовища є:

- а) основні фонди
- б) технологія
- в) ділянки та цехи
- г) ресурси

26. Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує:

- а) структуру апарату управління
- б) виробничу структуру
- в) організаційну структуру управління
- г) всі відповіді вірні

27. Ансофф виділив наступні види технологій:

- а) мінлива
- б) плідна
- в) стабільна
- г) всі відповіді вірні

28. Недоліками матричної організаційної структури є:

- а) складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- б) в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- в) виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- г) можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем.

29. Перевагами дивізійної організаційної структури є:

- а) внутрішньофірмова конкуренція;
- б) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- в) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- г) чіткість і простота взаємодії, неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок.

30. Організаційної структура управління, яка ґрунтується на територіальній, споживчій, продуктивній департаменталізації, має назву:

- а) матричної;
- б) дивізійної;
- в) проектної;
- г) неформальної.

31. Перевагами лінійної організаційної структури є:

- а) відповідальність кожного за виконання свого завдання, надійний контроль та дисципліна;
- б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- в) розвантаження вищого керівництва;
- г) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

32. Організації, які характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій, мають назву:

- а) органістичні;
- б) механістичні;
- в) складні;
- г) рухливі.

33. Вірне визначення механістичної організації – це:

- а) організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації
- б) організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій;
- в) групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. ;
- г) групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів.

34. Вірне визначення органістичної організації – це:

- а) організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації
- б) організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій;
- в) групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети;
- г) групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів.

35. За характером адаптації до змін організації поділяють на:

- а) великі, середні та дрібні організації;
- б) механістичні та органістичні;
- в) прості і складні;
- г) формальні і неформальні.

36. За кількістю цілей організації поділяють на :

- а) великі, середні та дрібні організації;
- б) механістичні та органістичні;
- в) прості і складні;
- г) формальні і неформальні.

37. Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу, має назву:

- а) конкурентоспроможність;
- б) тотальний менеджмент якості;
- в) рентабельність продукції;
- г) система управління продуктовою політикою.

38. Підберіть відповідну характеристику зовнішнього середовища підприємства, до якої відноситься визначення "... функція кількості інформації, якою володіє організація і впевненості у вірогідності цієї інформації":

- а) рухомість зовнішнього середовища;
- б) невизначеність зовнішнього середовища;
- в) складність зовнішнього середовища;
- г) взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища.

39. Оберіть правильне визначення: концепція, що описує стратегію та тактику організації від появи її до припинення існування або відродження називається:

- а) Розробкою стратегії організації;
- б) Організацією стратегічного управління організацією;
- в) Життєвим циклом організації;
- г) Обґрунтуванням управлінських рішень.

40. Визначте, що відноситься до етапів життєвого циклу організації:

- а) Головна мета, тип керівника, пріоритетні питання розвитку, спосіб керівництва, тип планування;
- б) Вивчення ринку, визначення основних чинників попиту, розробка виробничої програми;
- в) Народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження;
- г) Виживання, досягнення прибутковості в короткий період.

41. Визначте, які риси відносяться до етапу життєвого циклу організації "дитинство":

- а) Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості;
- б) Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування;
- в) Адміністративний тип керівництва, підтримка досягнутого статус-кво, самозадоволення, екстраполяційне планування, бюрократизм;
- г) Пожвавлення, революційний тип керівництва, самокритичність, поновлення розвитку, творчий підхід до планування, агресивне керівництво, що спонукає до дії.

42. Визначте, які риси відносяться до етапу життєвого циклу організації "відродження":

- а) закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості;
- б) суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування;
- в) суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій;
- г) пожвавлення, революційний тип керівництва, самокритичність, поновлення розвитку, творчий підхід до планування, агресивне керівництво, що спонукає до дії.

43. Визначте, які риси відносяться до етапу життєвого циклу організації "народження":

- а) закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості;
- б) суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування;
- в) суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій;
- г) проникнення на ринок, забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації.

44. Яке з наведених визначень найбільше відповідає поняттю "організація" з точки зору менеджменту?

- а) внутрішня упорядкованість, договореність, взаємодія більш чи менш диференційованих і автоматизованих частин цілого, що обумовлено його будовою;
- б) сукупність процесів чи дій, що призводять до утворення взаємозв'язків між частинами цілого, що обумовлено його будовою;
- в) група людей, діяльність якої свідомо контролюється для досягнення загальних цілей;
- г) сукупність працівників юридичної особи, для якої характерна наявність загальної організаційної структури, що визначає вертикальний та горизонтальний розподіл управлінської праці.

45. Яку назву має процес розширення діяльності фірми за рахунок проникнення у нові сфери та галузі:

- а) сегментування;
- б) позиціонування;
- в) конгломерація;
- г) диверсифікація.

46. До факторів зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) міжнародні події;
- б) закони і державні органи влади;
- в) стан економіки.
- г) соціально-культурні обставини.

47. Ефективність менеджменту – це

- а) результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів;
- б) показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління;
- в) показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат;
- г) показник, еквівалентний показнику рентабельності по чистому прибутку.

48. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом називається:

- а) абсолютною;
- б) порівняльною;
- в) відносною;
- г) безвідносною.

49. До витрат на управління включаються:

- а) собівартість продукції;
- б) витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;
- в) витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва;
- г) витрати на профорієнтацію управлінських кадрів.

50. Результативність менеджменту, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни називається:

- а) економічною ефективністю;
- б) організаційною ефективністю;
- в) соціальною ефективністю;
- г) суспільною ефективністю.

Тестові завдання для перевірки знань до розділу «Управління змінами»

1. Організаційний розвиток – це:

- а) заходи в області менеджменту, спрямовані на здійснення великих змін в організаціях;
- б) участь співробітників в чесному і відкритому обговоренні проблем;
- в) стимулювання до змін в структурі і політиці організації.

2. Зміни в організації - це рішення керівника щодо зміни однієї або більше внутрішніх змінних в:

- а) організації;
- б) структурі;
- в) людському факторі, завданнях організації;
- г) комунікаціях.

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

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

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

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

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

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

6. Які форми змін домінують на підприємствах України:

- а) тихі та інструкційні;
- б) агресивні і корозійні;
- в) тихі і корозійні.

7. Управління внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації « розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні завдяки з кризою:

- а) кризу контролю.;
- б) кризу автономії;
- в) криза синергії;
- г) криза бюрократизму.

8. Елементи організаційної досконалості за Харінгтоном наступні:

- а) процеси;
- б) цілі;
- в) системи.

9. Згідно таксономії Блума до емоційно-цілісної сфери входять цілі, які...:

- а) передбачають запам'ятовування і відтворення матеріалу;
- б) виражаються через сприйняття, інтерес, нахили;
- в) включають вивчення психомоторної сфери.

10. Каблер-Росс описала індивідуальну динаміку сприйняття змін як послідовність реакцій. Розташуйте їх у вірній послідовності:

- а) торгівля;
- б) гнів;
- в) прийняття;
- г) депресія;
- д) заперечення.

11. Що є основою концепції В. Біона?

- а) групове мислення;
- б) індивідуальне мислення;
- в) мислення керівників.

12. На ефективність роботи команди змін впливають:

- а) вік команди, розмір організації, індивідуальні характеристики учасників;
- б) кількість членів команди, розподіл функціональних і командних ролей, чіткість та узгодженість цілей;
- в) всі відповіді вірні.

13. Чим повинно визначатись ідеальне сполучення ролей у команді:

- а) головними цілями і завданнями;
- б) кваліфікацією членів команди;
- в) кількістю членів команди.

14. Якій командній ролі характерні такі риси, як здатність створювати і підтримувати командний дух:

- а) генератор ідей;
- б) натхненник;
- в) локомотив.

15. Якою компанією було розроблено та апробовано метод «Шість сигм»:

- а) Nokia;
- б) Motorola;
- в) Samsung.

16. «Надія на месію», як базова позиція групи в регресивному стані зводиться до :

- а) група шукає ворогів всередині і розколюється, або знаходить ворогів назовні і інтегрується проти спільного ворога;
- б) група шукає і знаходить об'єкт, на якого повністю покладається – "він нас захистить, за нас подбає";
- в) якими не були б проблеми групи, вона живе переконанням, що в майбутньому хтось їх магичним чином розв'яже.

17. DMAIC:

- а) командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм ;
- б) єдиний процес роботи команд;
- в) всі відповіді вірні.

18. Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра і Дж. Келлі розглядає організацію як:

- а) біологічну корпорацію, що характеризується чотирма елементами перетворення, які отримали назву «чотири R перетворення» (Reframe - рефреймінг, Restructure - реструктуризація, Revitalize - поживлення, Renew - оновлення);
- б) систему реструктуризації, що періодично проводиться;
- в) обидві відповіді а) і б) вірні.

19. Управління опором, як метод впровадження змін застосовується у випадку:

- а) дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко;
- б) середньої терміновості впровадження змін;
- в) радикальних організаційних змін.

20. Модель «кривої змін» Дж. Дака являє собою:

- а) послідовність фаз: 1) застій; 2) підготовка; 3) реалізація; 4) перевірка на міцність і 5) досягнення мети;
- б) послідовність стадій: 1) розробка системи винагородження; 2) організація індивідуального навчання; 3) розвиток організації;
- в) положення про те, що розуміння змін передбачає усвідомлення поняття стабільності;
- г) сукупність «спонукаючих» і «обмежуючих» сил, рівність під яких забезпечує стійке положення.

21. Один із методів подолання опору є кооптація. Кооптація це?

- а) коли під час здійснення змін одній людині надається ключова роль при плануванні та здійсненні змін;
- б) коли зміни в організації не відбуваються із-за незгоди всіх співробітників;
- в) коли планування та здійснення змін в організації відбуваються на рівні керівної ланки.

22. Одна з причин опору змінам є різна оцінка наслідків здійснення стратегій. Результати і реакції людей на цю причину?

- а) низька міра довіри менеджерам, що викладають план змін і як реакція на це - чутки;
- б) задоволення одних співробітників і незадоволення інших призведе до відкритої незгоди;
- в) неадекватне сприйняття планів, і як результат відкрита незгода.

23. Кооптація, як метод подолання опору змінам це:

- а) вибіркоче використання інформації у вигідній для ініціатора змін інтерпретації;
- б) надання людині бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін;
- в) ізоляція людей, які одночасно за і проти змін.

24. Дж. Коттер і Л. Шлезингер пропонують наступні методи подолання опору змінам:

- а) інформування і спілкування, участь і залучення, підтримка, мотивування, зміна ряду операційних стратегій;
- б) допомога, переговори і угоди, маніпуляції і кооптації, явний і неявний примус;
- в) інформування і спілкування, участь і залучення, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляції і кооптації, явний і неявний примус.

25. Примушування, як метод впровадження змін застосовується у випадку:

- а) поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго;
- б) незадовільних результатів діяльності підприємства та ініціативи творчих сил;
- в) дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко.

26. Індиферентність як форма опору змінам зазначається у наступному:

- а) не передбачає відкритого протистояння змінам, відсутність зацікавленості в успішності проведення змін;
- б) скептичне ставлення до важливості й необхідності змін, рівня керівництва;
- в) подолання опору організаційним змінам на підприємстві й визначити його основних причин.

27. Зміни в організації згідно з моделлю «дослідження-дія» здійснюються в такій послідовності:

- а) дослідження – зворотній зв'язок – обговорення – дія;
- б) дослідження – обговорення – зворотній зв'язок – дія;
- в) обговорення – зворотній зв'язок – дослідження – дія.

28. Допомога і підтримка, як метод подолання опору змінам це:

- а) надання можливості навчання новим навичкам, вільного часу, можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку;
- б) надання людині бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін;
- в) інформування людей, які одночасно за і проти змін.

29. Які існують методи забезпечення підтримки змін в організації?

- а) переконання;
- б) ізоляція;
- в) запрошення до участі;
- г) стимулювання;
- д) вентильовання;
- е) організування;

30. Рік Маурер, автор книги "За стіною опору", виділяє :

- а) 5 етапів управління опором змінам;
- б) 3 типових причини виникнення опору людини змінам;
- в) 8 основних причин опору окремих людей планованим змінам.

31. Модель процесу управління організаційними змінами американського науковця Грейнера містить 6 етапів. Зазначте їх черговість:

- а) посередництво та переорієнтація уваги;
- б) діагностика та усвідомлення;
- в) тиск та спонукання;
- г) знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання;
- д) підкріплення і згода;
- е) експеримент і виявлення.

32. Причинами опору змінам є:

- а) відчуття можливих власних втрат;
- б) невизначеність ситуації, що склалася;
- в) переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- г) очікування негативних наслідків.

33. Одним із методів подолання опору змінам є розподіл повноважень, що передбачає:

- а) високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень, коли керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені;
- б) застосування керівниками їх законної влади з метою втілення змін у життя;
- в) від працівників вимагається мінімальна ініціатива;
- г) надання підлеглим інформації щодо необхідності змін і делегування згодом повноважень для їх проведення.

34. Найкращим часом для подолання опору змінам є:

- а) період до їх виникнення;
- б) час їх впровадження;
- в) період після проведення змін;
- г) зміна правил внутрішнього розпорядку.

35. Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- а) зміну структури організації;
- б) зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- в) оцінку та зміну мети організації;
- г) зміну організації виробничо-господарської діяльності.

36. При зміні цілей організації - місія:

- а) виконана і варто формулювати нову;
- б) залишається такою ж, змінюються лише способи її реалізації;
- в) не виконана;
- г) потребує уточнення.

37. Областями стратегічних змін є:

- а) образ (vision) організації; стратегічні цілі організації; існуючий бізнес; схеми функціонування організації в даний момент; нові та / або змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система;
- б) інформування і мотивація персоналу; лідерство і стиль менеджменту; базові цінності і корпоративна культура; організаційна і інші структури; фінансування і інше ресурсне забезпечення; компетенція і навички;
- в) продуктивність та результативності процесу; позиціонування на ринку; вивчення конкурентів; планування прибутків, витрат; соціальна відповідальність перед суспільством.

38. Комплексна стратегія зміни включає в себе:

- а) проведення одночасно декількох процесів зміни та / або наявність сильної взаємодії із зовнішніми факторами (профспілки, місцева влада, банкрутство що насувається, партнери по злиттю тощо);
- б) цілі та дії;
- в) цілі, дії та терміни.

39. Концепція оптимізації бізнес-процесів ґрунтується на підходах:

- а) методикою швидкого аналізу рішення (FAST); бенчмаркінгу процесу;
- б) перепроєктуванні процесу і реінжиніринг бізнес-процесу;
- в) FAST, бенчмаркінгу процесу, перепроєктуванні процесу і реінжиніринг бізнес-процесу.

40. Які основні підходи до бенчмаркінгу використовують у практиці бізнесу :

- а) конкурентний, функціональний, загальний, внутрішній;
- б) внутрішній, зовнішній, системний, ситуаційний;
- в) фінансовий, ресурсний, кадровий, стратегічний.

41. Що таке інжиніринг?

- а) перепроєктування бізнес-процесів;
- б) метод вдосконалення бізнес-процесів функціонуючої організації;
- в) порівняльний аналіз господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси.

42. Які етапи передбачає реалізація реінжинірингу бізнесу :

- а) розробка образу майбутньої організації, аналіз існуючого бізнесу, розробка нового бізнесу, впровадження нового бізнесу;
- б) створення централізованої бази даних, спрямованість на скорочення часових параметрів процесу, скорочення тривалості процесу, усунення зайвих або довгих потоків, максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу, усунення розривів в бізнес-процесах, залучення до бізнес-процес якомога меншої кількості ресурсів;
- в) всі відповіді вірні.

43. Бенчмаркінг - це :

- а) проектування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі;
- б) механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних;
- в) технологія планування і удосконалення бізнес-процесів.

44. При загальному бенчмаркінгу у яких компаній можна перейняти корисний досвід ?

- а) у компаній, що діють в інших галузях;
- б) у компанії-конкурента;
- в) у своїй компанії, але в іншому підрозділі.

45. Реструктуризація - це:

- а) удосконалення структури управління;
- б) сукупність елементів і методів функціонування організації відповідно до умов зовнішнього середовища, що змінюються і виробленою стратегією її розвитку з метою вирішення проблем виживання або підвищення ефективності;
- в) перепроjektування окремих процесів.

46. Коли необхідні зміни в організаційній культурі?

- а) коли відбувається зміна керівництва;
- б) коли існуюча в організації культура не сприяє зміні поведінки, необхідної для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності;
- в) під час значних технологічних змін.

47. Ким запропоноване поняття «імідж» ?

- а) англійським економістом Д. Чамплі в 1975 році;
- б) американським економістом М. Хаммером в 1990 році;
- в) американським економістом К. Болдінгом в 1961 році.

48. У чому полягає мета створення іміджу організації?

- а) в отриманні організацією популярності;
- б) в забезпеченні позитивного ставлення до організації;
- в) в забезпеченні росту обсягів збуту.

49. Що є метою РБП ?

- а) системна реорганізація матеріальних, фінансових й інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

- б) продуктивність та результативності виробництва; позиціонування на ринку; вивчення конкурентів; планування прибутків, витрат; соціальна відповідальність перед суспільством;
- в) значні технологічні зміни.

50. Більшість організацій здійснює корінну реорганізацію:

- а) щороку;
- б) кожні 4-5 років;
- в) кожні 6-7 років;
- г) кожні 9-10 років.

ГЛОСАРІЙ

DMAIC – командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм, що складається з п'яти кроків: Define (визначення), Measure (вимір), Analyse (аналіз), Improve (покращення), Control (контроль).

SMART (аббревіатура п'яти англійських слів) - згідно даної техніки перед командною ставляться цілі, які повинні відповідати наступним невід'ємним характеристикам: конкретність, вимірність, погодженість, реальність, обмеженість у часі.

Адхократія - це високоорганічне підприємство з низьким рівнем формалізації поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і в проектних командах.

Бенчмаркінг - аналітичний процес детального порівняння та оцінки підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі всередині і поза галуззю. В результаті даного процесу розробляють заходи, спрямовані на перекриття розриву між підприємством, яке реформується, і лідером.

Бізнес-інжиніринг (business-engineering) – це сучасна технологія управління, заснована на формальному, точному, повному і всесторонньому описі діяльності компанії шляхом побудови її базових інформаційних моделей у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

Бізнес-модель – це корпоративна пам'ять організації, верхній рівень її бази знань, відомостей про те, «як влаштований бізнес», і, поза сумнівом, один з цінних нематеріальних активів.

Бізнес-потенціал компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення потреб.

Важлива зміна – це зміна, яка характеризується високим ризиком, високими витратами і найбільшим потенційним впливом на організацію і ресурси. Зміни, що входять в цю категорію, можуть також впливати на критично важливі бізнес-системи і призводити до переривання діяльності.

Вертикальний поділ праці - розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.

Виробнича структура — структура, що показує впорядковану сукупність виробничих підрозділів, елементів виробничо-технічної бази з погляду їх просторового розташування.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей .

Внутрішні ОЗ – ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Вхід системи — це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті.

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Горизонтальний поділ праці – це поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи.

Делегування – це передача іншим (як правило, підлеглим) відповідальності і авторства операцій та/або узгодження певних дій.

Екстрена зміна – це зміна, яка через терміновість провадження характеризується високим ризиком, оскільки організація не може заздалегідь визначити, наскільки успішно будуть наслідки, а збій під час внесення змін здійснює значний вплив на бізнес. Зміни цього типу часто є наслідком термінових інцидентів.

Ефективність - це відношення ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання цього ефекту.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів.

Зворотній зв'язок – це зв'язок, що несе інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи.

Значна зміна – це зміна, яка здійснює середній вплив на організацію, ресурси і бізнес. Внесення змін, що входять до цієї категорії, може призводити до переривання надання послуг і виникнення ситуацій, в яких організація має недостатній досвід роботи у певних сферах, що зачіпає зміну продукту, інфраструктури, або клієнта.

Зовнішні ОЗ - ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень.

Інтенсивність входу (виходу) – це кількісна міра взаємодії входу (виходу) елемента з відповідним середовищем.

Команда - це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі й максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, погоджуючи свою роботу.

Комплексний механізм управління - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії елементів внутрішнього середовища організації і дії на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ланка управління — один або декілька підрозділів, які необов'язково відособлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Логічний опір змінам - це незгода співробітників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, скажімо, на освоєння нових посадових інструкцій.

Матриця комерційної відповідальності – це метод закріплення відповідальності структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності.

Модель структури даних – це модель, що визначає перелік і формати документів, супроводжуючих процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії.

Незначна зміна зачіпає невелику частину користувачів і ресурсів і характеризується низьким ризиком переривання роботи, оскільки організація має досвід внесення подібних змін.

Неформальні організації - організації, в рамках яких взаємовідносини не носять наперед спроектованого і директивно встановленого характеру, а виникають під впливом різних чинників,

Опір ОЗ - це один з видів реакції на зміни в організації, обумовлений певними чинниками технічного, управлінського і психологічно-культурного характеру.

Організаційна будова - це внутрішній устрій фірми, спосіб координації її елементів і організації потоків інформації для досягнення кінцевої мети.

Організаційна здатність – це внутрішня здатність організації досягати наміченої мети, яка виникає тоді, коли всі блоки організаційного дизайну відповідають один одному і сприяють виконанню задач організації.

Організаційна культура (ОК) - це явище, що складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Організаційна структура апарату управління – це форма розподілу праці з управління виробництвом.

Організаційна структура управління — сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координацією функціонування системи управління, розробкою і реалізацією управлінських рішень.

Організаційний дизайн - зовнішнє оформлення структури, що виявляється в синергетичному ефекті від використання знань та інформації як ключової компетенції фірми в інформаційній економіці.

Організаційний дизайн - це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтованого на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища в цілому можливостям і потребам зацікавлених сторін (споживачів продукції та послуг, власників, інвесторів, менеджменту, працівників, держави та суспільства).

Організаційний розвиток (ОР) - це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності організації, які приводять до поліпшення її стану, переходу до нової якості шляхом збільшення потенціалу організації, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності організації протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та її життєздатності.

Організаційні зміни (ОЗ) – це будь-яка зміна в одному або декількох елементах організації, впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до вимог ринку.

Організаційно-управлінський аналіз - це дослідницька діяльність, направлена на вивчення системи цілей і стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, організаційної культури і управлінських процесів.

Організація — це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Організація як процес — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Організація як система — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

Організація, яка навчається - це організація, яка виробила здатність до безперервної адаптації і змінам завдяки тому, що всі її члени активно зайняті визначенням і вирішенням питань, пов'язаних з робочим процесом, постійно одержують нові знання, діляться ними один з одним і охоче застосовують їх у процесі прийняття рішень, або в ході виконання своєї роботи.

Планова зміна – середньо та довгострокові зміни, спрямовані на формування готовності організації до очікуваних подій, що потребує формування планових завдань їх оптимізації тощо.

Повноваження - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Процесні потокові моделі - це моделі, які описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції менеджменту.

Прямий зв'язок – це зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив) і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають

Психологічний опір змінам – це опір, заснований на емоціях, почуттях та установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, почуттю самоповаги.

Результативність управління - цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) - фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Робоча група – це люди, зібрані в рамках певної структури для виконання задач, очолювані керівником, із функціональним поділом праці.

Самостійний структурний підрозділ — адміністративно відособлена частина, що виконує одну або декілька функцій управління;

Система — це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Ситуаційна зміна – це реакція на події (переважно у зовнішньому середовищі), що відбуваються в даний момент. Переважно це короткострокові зміни.

Соціальна структура характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікаційним, статево-віковим, національним складом, рівнем освіти, сімейним станом і т. п.

Соціологічний опір змінам - це результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, особовому статусу співробітника.

Стандартна зміна характеризується низьким ризиком, оскільки має перевірену методіку перетворень, здійснює мінімальний вплив на бізнес і має відомий набір правил і процедур виконання роботи.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

Стратегічні зміни – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства, що забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, підвищують її конкурентоспроможність.

Структура системи — це сукупність її елементів і зв'язків між ними, по яких можуть проходити сигнали і впливи.

Технологічна структура — структура організації, що визначається характером матеріально-енергетичних процесів, типом устаткування та спеціалізацією потужностей, що використовуються.

Управлінська технологія - це набір управлінських засобів досягнення поставлених цілей організації, що включає методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи та закономірності організації управління; системи контролю.

Управляючий осередок — окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, що виконує одну або декілька спеціальних функцій менеджменту.

Фінансова структура — структура, яка описує впорядковану сукупність фінансових відносин в ході здійснення господарської діяльності організації, що забезпечує її ефективне функціонування і розвиток. Фінансова структура є результатом реалізації концепції управління по центрах відповідальності.

Формальна організація - це структура повноважень і функцій, яка встановлюється на основі взаємодії, що склалася, між компонентами організації.

Функціонал компанії – перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту, що необхідні для підтримки вказаних видів комерційної діяльності.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Централізація – це концентрація владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Шість сигм (Six Sigma) – підхід, який виник в компанії Motorola для вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів в бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України " Про оподаткування прибутку підприємств", від 28 грудня 1994 року із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради - 1995, № 4, ст. 28.
2. Закон України "Про систему оподаткування" від 18.02.1997 р
3. Закон України "Про інвестиційну діяльність"//Голос України. – 1991. – 18 вересня.
4. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" – ВВР. – 1999 р. - №51 – с. 181-185
5. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 28.06.96 р. - № 746/99.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2002 р. № 1106 "Про заходи щодо підтримки інноваційно-інвестиційних проектів"// Урядовий кур'єр. – 2002. - №46. – С. 10.
7. Постанова КМУ «Про термін дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу» від 29.11.2000 р. - № 1755.
8. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Знание, 1992.
9. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.
10. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. — М.: Альбіна Паблішер, 2002.
11. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. — М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
12. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2004. — Сер. 8. — Вып. 2. (№ 16) — С. 33–50.
13. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Том 4. (№ 2). — С. 25–48.
14. Андрушків Б.М., Кузмін О.Б. Основи менеджменту. Львів: вид-во Світ, 1995.
15. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф – СПб. : Питер, 2009 г. – 344 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989.
17. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001.
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина; 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с.

19. Управление организационными изменениями как важный элемент конкурентоспособности и жизнедеятельности организации / Т.В. Баулина // Тр. Междунар. конф. «Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины». – Донецк, 2002. – Т. 1. – С. 222–231.

20. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.

21. Балабанова Л. В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. – Донецьк: ДонДУЕТ 2001. – 180 с.

22. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента: учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – М. : Новое знание, 2001. – 320 с.

23. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – М. : Питер, 2001. – 384 с.

24. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико – статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1974. – 121 с.

25. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Ельга, Ника –центр, 2006. – 672 с.

26. Бовыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) — М.: ОАО Экономика, 1997. — 368 с.

27. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя.— М.: АО "ИНФРА" - М — АОЗТ "Премьер", 2005.— 204с.

28. Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М. : Инфра, 2002. – 504 с.

29. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

30. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – № 6, Том 3. – С. 7–11.

31. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2010. – № 20 (96). – С. 164–166.

32. Гордієнко Л. Ю. Застосування технології стратегічного аналізу щодо прийняття управлінського трансформаційного рішення в багаторівневій соціально-економічній системі / Л. Ю. Гордієнко, В. Ю. Жукарев. – Управління розвитком. – Харків, ХНЕУ, 2011. – №10 (107). – С. 46–47.

33. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.

- 34.Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
- 35.Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 192 с.
- 36.Гуиляр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиляр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
- 37.Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
- 38.Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт – М. : Питер, 2001. – 663 с.
- 39.Джексон Т. Хосин канри: как заставит стратегию работать / Т. Джексон; пер. с англ. – М. : Ин-т компл. страт. исследований, 2008. – 248 с.
- 40.Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
- 41.Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С. М. Ілляшенко – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
- 42.Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Сер. 8. – Вып. 2. (№ 16). – С. 3–21.
- 43.Кизим Н. А. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / Под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Х. : ИД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
- 44.Клішейко А. В. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. В. Клішейко; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2007. – 19 с.
- 45.Козаченко С. В. Стратегическое управление фирмой / С. В. Козаченко, И. С. Акимова. – К. : МЦРПМ, ДИТМ МНТУ, 2002. – 122 с.
- 46.Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. / М. Коленсо; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV, 175 с.
- 47.Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Дж. Коллинз. Серия: Книги Стокгольмской школы экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008 г. – 320 с.
- 48.Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
- 49.Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
- 50.Крупа К. Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів : автореф. дис... докт. екон. наук : спец. 08.02.03 – «Організація

управління, планування і регулювання економікою» / К. Крупа; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2005. – 36 с.

51.Лафта Дж. К. Теория организаций : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.

52.Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13 –14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.

53.Лепейко Т. І. Дослідження особливостей організаційних змін на машинобудівних підприємствах / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 15 – 16 листопада 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 17 (93). – С. 51–53.

54.Лепейко Т. І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 4, Том 2. – С. 20–24.

55.Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Ліберманівські читання : економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., канд екон. наук, доц. Зими О. Г. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК, 2009. – 296 с. – (С. 199–210).

56.Лузин А. Е. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / А. Е. Лузин. – Женева : Международная организация труда, 2001. – 160 с.

57.Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.

58.Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

59.Медынский В. Г. Рейнжиниринг инновационного предпринимательства : учеб. пособие для ВУЗов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М.: Юнити, 1999. – 414 с.

60.Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288с.

61.Мельник Л. Г. Экономика развития : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 664с.

62.Менеджмент процессов / [Под ред. Й. Беккера, Л. Валкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна]; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

63.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майорова. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

64. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер – М. : Инфра-М, 2001. – 480 с.
65. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
66. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. пр. – Івано-Франківськ : Вид. «Плай», 2011. – Випуск № 1 (17). – С. 324–332.
67. Найпак Д. В. Дослідження сутності управління організаційними змінами на підприємствах / Д. В. Найпак // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів» (Харків, 19 – 20 травня 2011 р.). – Х. : ФОП Александра К. М.; ВД «Інжек», 2011. – С. 151–153.
68. Найпак Д. В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 66–67.
69. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 20. – С. 78–81.
70. Найпак Д. В. Форми організації віртуальних підприємств / Д. В. Найпак // Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / [Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, Т. П. Близнюк, Д. В. Найпак та інші]; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Лепейко Т. І. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с. – (С. 82–101).
71. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277.
72. Нельсон Р. Еволюційна теорія економічних змін / Р. Нельсон, С. Уинтер – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.
73. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторный анализ / В. Плюта; пер. с польского В. В. Иванов, научн. редактор В. И. Жуковский. – М. : Статистика, 1980. – 152 с.
74. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4., Т. 2. – С. 79–85.
75. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвАтм, 2010. – 436 с.
76. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
77. Прохорова В. В. Реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф.

дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. В. Прохорова; Харківський державний економічний університет. – Харків., 2001. – 20 с.

78. Психологія управління груповими явищами та процесами / Режим доступу : [\[http://osvita.ua/school/psychology/1363\]](http://osvita.ua/school/psychology/1363).

79. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

80. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н. Д. Эриашвили; пер. с англ. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

81. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43–50.

82. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / За заг. ред. Л. М. Таранюка. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1»ТОВ, 2010. – 440 с.

83. Тельнов Ю. В. Реинжиниринг бизнес-процессов : Учебное пособие / Ю. В. Тельнов. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 99 с.

84. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. Тельнов ; – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

85. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 1998. – 367 с.

86. Фрайлингер Кр. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / Кр. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.

87. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.

88. Хант Р. Как создать интеллектуальную организацию / Р. Хант, Т. Базан. – М., Инфра-М, 2002. – 230 с.

89. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

90. Шведчиков О. А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О. А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. – 2011. – № 1. – С. 104–108.

91. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер; пер. с англ. – М. : Весть-Метатехнология, 1999. – 240 с.

92. Широкова Г. В. Курс «Управление изменениями» в системе бизнес-образования / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 2. (№ 16) – С. 174–203.

93. Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3. (№ 24) – С. 76–95.

94. Широкова Г. В. Управление изменениями : хрестоматия / Науч. ред. Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. – 495 с.