

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки та бізнесу

ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Конспект лекцій

**для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка
ОПП «Економіка підприємства»
за рівнем освіти першим ступенем - бакалавр**

Харків – 2022

Рекомендовано кафедрою економіки та бізнесу,
протокол засідання № 12 від 18.02.2022 р.

Схвалено науково-методичною комісією
факультету економічних відносин та
фінансів ДБТУ,
протокол засідання № 3 від 22.02.2022 р.

Автор:

Смірнова П.В., Бугріменко Р.М.

Оцінка та управління стратегічними змінами: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка ОПП «Економіка підприємства» за рівнем першим бакалаврським для денної та заочної форм навчання / П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 165 с.

Рецензенти:

Филипенко О.М., канд. екон. наук, професор кафедри економіки та бізнесу.
Круглова О.А., канд. екон. наук, професор кафедри економіки та бізнесу.

Конспект лекцій складено відповідно до робочої програми дисципліни «Оцінка та управління стратегічними змінами» з метою допомоги здобувачам вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка за рівнем бакалавр денної та заочної форм навчання у вивченні теоретичного матеріалу курсу та придбання практичних навичок.

Навчальне видання спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти сучасних поглядів на проблеми довгострокового розвитку підприємства в ринкових умовах; стратегічного мислення під час розроблення довгострокових рішень про майбутній стан підприємства; вміння обґрунтовувати стратегічні зміни у соціально-економічних системах та забезпечувати достатній рівень теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для управління стратегічними змінами на підприємстві.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ	5
ТЕМА 1. Загальні основи управління стратегічними змінами	5
ТЕМА 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	22
ТЕМА 3. Етапи реалізації стратегії підприємства	34
ТЕМА 4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін	44
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	57
ТЕМА 5. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу підприємства	57
ТЕМА 6. Ресурсно-компетеційна база стратегічних змін	70
ТЕМА 7. Конгїтивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства	77
ТЕМА 8. Сучасні методи управління змінами	93
ТЕМА 9. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством	110
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	128
ТЕМА 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами	128
ТЕМА 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін	145
Список літератури, рекомендований до вивчення курсу	163

ВСТУП

Функціонування сучасних підприємств, організації та установ незалежно від їх галузевої приналежності та форми власності відбувається в умовах активної взаємодії із середовищем діяльності, яке, в силу еkleктичного характеру та складної структури елементів є середовищем змін. Активна взаємодія із зовнішніми чинниками змін на підприємствах призводить до внутрішніх зрушень у діяльності, тобто, до внутрішніх змін. Таким чином, ефективна діяльність сучасного підприємства відбувається в умовах стратегічних змін, а запорука успіху на ринку – це ефективна розробка, впровадження та реалізація стратегічних змін у діяльності.

Оцінка та управління стратегічними змінами – це дисципліна циклу професійної підготовки здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня підготовки всіх спеціальностей економічного спрямування.

Мета вивчення дисципліни – формування системи знань про особливості провадження стратегічних змін, підходи, можливості й перспективи забезпечення їх ефективності в динамічних умовах довкілля.

Завдання: ознайомлення з категоріальним апаратом, надання знань щодо концептуальної сутності стратегічних змін та їх ролі в системі менеджменту змін підприємства; дослідження сучасних теорій управління змінами та можливостей їх практичного застосування; опанування методик оцінювання зовнішніх драйверів змін та стратегічного потенціалу змін; ознайомлення із механізмами оцінки, керування та усунення опору стратегічним змінам на підприємствах; окреслення ролі корпоративної культури та опанування інструментами її розвитку в умовах стратегічних змін; опанування сучасних методів управління стратегічними змінами.

Вибір конкретного напрямку зміни стратегії означає, що з усіх можливих шляхів коригування стратегії, що відкривалися перед підприємством, вирішено обрати один напрям, який найбільше підходить для підприємства. Без аналізу стратегії немає вірного плану дій, немає найбільш оптимального шляху досягнення поставлених цілей.

Таким чином, діагностика стратегії підприємства є актуальною проблемою і необхідним завданням для максимально ефективної діяльності підприємства.

Вивчення дисципліни включає лекції, практичні й семінарські заняття під керівництвом викладача, а також самостійну роботу здобувачів вищої освіти, що забезпечує закріплення теоретичних знань, сприяє отриманню практичних навичок і розвитку самостійного економічного мислення.

Предмет дисципліни: відносини та закономірності, які виникають в процесі побудови ефективної системи управління стратегічними змінами.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні питання лекції:

- 1.1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління.
- 1.2. Стратегія фірми в контексті її економічної політики.
- 1.3. Трактатування «стратегії фірми».

1.1. Сутність та еволюція теорії стратегічного управління

У теперішній час стратегічне управління як область досліджень і як учбовий курс являє собою один з аналітично найскладніших розділів менеджменту.

Теорія стратегічного управління має достатньо коротку історію – приблизно 50 років. Проте практика господарювання західноєвропейських та американських підприємств давно підтвердила дієвість і актуальність цієї теорії. Протягом цього періоду теорія стратегічного управління стала одним з найбільш інтелектуальних і динамічних розділів управлінських і соціальних наук.

Предметом теорії стратегічного управління є з'ясування умов і механізмів створення конкурентних переваг підприємств, які забезпечать їм отримання економічних вигод, недоступних або важкодоступних конкурентам.

Головним спонукальним мотивом поглиблення знань щодо стратегії розвитку підприємств та початку застосування їх на практиці стало ускладнення процесу управління корпораціями та фірмами у період 1950-60 рр.

Виникнення складнощів в управлінні було пов'язано з двома головними тенденціями:

– Перші післявоєнні десятиріччя характеризувались збільшенням масштабів та видів діяльності підприємств. Зростання обсягів діяльності відбувалось здебільшого за рахунок диверсифікації виробництва. Диверсифікація вимагала у свою чергу перехід від функціональних до дивізіональних організаційних структур управління. А побудова дивізіональних структур, як відомо, вимагає чіткого розуміння стратегічного і операційного рівнів управління.

– У цей же період відбувалось посилення залежності успіху підприємств від того, наскільки адекватно і виважено враховані ними умови зовнішнього середовища господарювання. На діяльність підприємств дуже суттєво почали впливати політичні, правові та соціальні фактори. Отже, перед останніми

постала необхідність стратегічної адаптації до усіх факторів впливу. Прискорення науково-технічного прогресу призводило до загострення конкуренції. Все це посилювало невизначеність бізнес-оточення, тому обґрунтування своєї ніші у ньому ставало одним з ключових завдань підприємства.

Саме внаслідок цих процесів принципи стратегічного управління з 1960-х років почали розвиватись та широко застосовуватись закордонними підприємствами, і особливо, великими корпораціями.

Оскільки в Україні становлення ринкової економіки відбувалось значно пізніше, реальна зацікавленість стратегією і засадами стратегічного управління у вітчизняних підприємств виникла також пізніше, на початку 1990-х років.

Сьогодні український бізнес працює в умовах інноваційної, глобальної і інформаційної економіки. На фоні загострення внутрішньої конкуренції і поступової інтеграції країни у світове господарство стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств. Більшість керівників вже дійшли висновку, що стратегічне управління є не розкішшю без якої можна обійтись, а обов'язковим засобом досягнення поставлених цілей. В сучасних умовах стратегічного характеру набувають не тільки ресурси і компетенції підприємства, а й усі бізнес-процеси.

Реалії сьогодення є такими, що більшість вітчизняних підприємств не мають чіткої, формалізованої стратегії. Деякі з них застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не мають цілісної системи стратегічного управління. Слід зазначити, що відсутність обґрунтованого стратегічного плану і механізму його реалізації не означає, що підприємство «пливе за течією». Керівники успішних підприємств, як правило, чітко розуміють на чому побудувати конкурентні переваги і які цілеспрямовані дії запровадити для посилення своїх позицій на ринку.

Тобто у цьому сенсі підприємства мають стратегію, але знаходиться вона лише в головах у керівників. При цьому основний персонал (не керівники), часто не знають і не розуміють стратегії, хоча саме персонал підприємства приймає активну участь і забезпечує реалізацію стратегії. Безумовно, це призводить до проблем керованості бізнесом та опору перетворенням, які тією чи іншою мірою необхідні усім сучасним підприємствам.

Розуміння важливості стратегічного підходу до управління викликає суттєвий попит у підприємств на обґрунтовані теоретичні концепції стратегічного управління, а також ефективні інструменти і методи розробки і реалізації стратегії.

Викликаний початком економічного зростання, а потім розгортанням фінансово-економічної кризи попит українських підприємств на дієві концепції стратегічного управління стикається з великим дефіцитом системних знань в даній сфері.

Вивчаючи еволюцію теорії стратегічного управління слід зазначити, що стратегічне управління як область наукових досліджень значно молодше його реальної практики. Передвісником цієї наукової дисципліни був процес становлення і зростання в епоху промислового підйому кінця XIX – початку XX ст. Завдання управління новим типом організацій стимулювали створення в провідних університетах США шкіл бізнесу і введення (вперше в 1911 р. в Гарварді) учбового курсу «Політика бізнесу», покликаною інтегрувати знання з функціональних курсів обліку, управління продажем і управління виробництвом. Це стало прообразом учбової дисципліни стратегічного управління

Вперше сфера наукових досліджень стратегій фірм була формально окреслена з погляду особливостей концепцій, визначень і методологій на початку 1960-х рр. в «піонерних» працях А. Чандлера, К. Ендрюса і І. Ансоффа.

Початкове розуміння стратегії було сформульоване Чандлером як «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і виробітку програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Це трактування стало відправною крапкою для інших основоположників теорії стратегічного управління і класичною для всього її подальшого розвитку.

Заслуга К. Ендрюса (1971) полягала в обґрунтуванні методики розробки стратегій на основі синтезу знань про внутрішнє і зовнішнє середовище фірми. Економічна стратегія представлялася йому як відповідність між характеристиками фірми (її сильними і слабкими сторонами) і ринковими можливостями, завдяки якому вона успішно адаптується до зовнішнього середовища.

Внесок І. Ансоффа полягав в першій концептуалізації корпоративної стратегії (у однойменній книзі 1965 р.), що зіграла величезну роль в підтримці невідомих раніше масових процесів зростання компаній через диверсифікацію, нерідко у формі конгломератизації. Його бачення проблеми було цілком пов'язано з розробкою оптимального стратегічного плану для такої компанії. У 1960-і рр. ці досягнення разом з розробками консультативної групи Бостона і інших консалтингових фірм дали могутній поштовх до осмислення наново менеджерами-практиками сутності роботи з керівництва компаніями в цілому.

Зрозуміло, ці розробки теорії стратегічного управління мали низку типових для початкового етапу області наукових знань недоліків. Лише в середині 1970-х рр. в дослідженнях стратегії почали застосовуватись статистичні і економічні методи аналізу, які визначили контури науки.

Для того, щоб зрозуміти особливості розвитку теорії стратегічного управління розглянемо спочатку найбільш відомі визначення поняття «стратегія». Визначення наводяться у хронологічному порядку, тобто дають змогу зрозуміти ускладнюючий характер розвитку теорії стратегічного управління (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1. Визначення поняття «стратегія», що відображають ускладнюючий характер розвитку теорії стратегічного управління

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме і/або почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р.; Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р., інші автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їх впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень	Р. Мінцберг 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з погляду корпоративної філософії і організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Р. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси

8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (що попереджує) і реактивною (що адаптується)
---	---------------------	---

З наведених визначень видно, як змінювались головні акценти в обґрунтуванні конкурентних переваг фірми в процесі розвитку теорії стратегічного управління.

Поняття стратегії і стратегічного управління було введено в науковий обіг на стику 60-х –70-х років ХХ століття для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на довготривалу перспективу і реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства в ринково-конкурентному середовищі.

Необхідність такого якісного «стрибка функціонування систем управління» була викликана, насамперед, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від переважаючого значення оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності перенесення центру уваги на оточення (ринкове і позаринкове). Це було необхідним для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Отже, з другої половини 1990-х рр. починають формуватись засади нової концепції стратегічного управління. За визначенням А. Томпсона, вироблення стратегії повинно бути спрямоване, як на своєчасну адаптацію організації до змін зовнішніх умов господарювання так і на отримання додаткових переваг від створюваних у бізнес-середовищі можливостей.

З огляду на все вищезначене, в еволюції теорії стратегічного управління за останні 50 років можна виділити низку етапів. Зокрема, у дослідженнях російський ученого В. Катькало виокремлюється чотири етапи еволюції (розвитку) теорій стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Етапи розвитку теорії стратегічного управління

Період	Рівень розвитку теорії	Джерела конкурентних переваг підприємства	Головні концепції
ЕТАП 1 1960-ті – перша половина 1970 рр.	Доаналітичний	Внутрішні (сильні та слабкі сторони підприємства)	1. Концепція стратегії 2. Корпоративна стратегія 3. Стратегічне планування

ЕТАП 2 Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Становлення нової наукової дисципліни	Зовнішні (структура галузі та іншого оточення підприємства)	1. Концепція стратегічного управління 2. Ефективність стратегій 3. Типові конкурентні стратегії
ЕТАП 3 Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Розвиток на власній основі: міждисциплінарний ресурсний підхід	Внутрішні (ресурси та здібності підприємства)	1. Фундаментальні проблеми теорії стратегій 2. Ресурсна база підприємства 3. Ключові компетенції
ЕТАП 4 Початок 2000-х рр.- теперішній час	Формування нової парадигми стратегій для постіндустріальної еконо- міки – динамічної теорії стратегічного управління	Синтез (взаємодопов- нення внутрішніх та зовнішніх)	1. Стратегічні інновації у новій економіці 2. Управління знаннями 3. Мережева організація 4. Динамічні здібності

Перший етап, доаналітичний, охоплює 1960-ті і першу половину 1970-х рр.

Якісна відмінність **другого етапу** (кінець 1970-х – 1980-і рр.) полягає в становленні нової наукової дисципліни стратегічного управління.

Третій етап, що почався в кінці 1980-х рр. і охопив останнє десятиліття ХХ в., був ознаменований переходом теорії стратегічного управління до розвитку на власній основі. Символом даної зміни було швидке піднесення ресурсного підходу (ресурсної концепції).

В наші дні дослідження стратегій вступають в новий **четвертий етап**, критерієм затвердження якого повинно стати вироблення нової парадигми стратегічного управління для постіндустріальної економіки, або як її ще називають – економіки знань.

Реалії сьогодення доводять, що класичні концепції стратегічного управління, створені у другій половині ХХ ст., перестають відповідати новим умовам бізнес-середовища. Сьогодні доцільно говорити про становлення нової концепції стратегічного менеджменту, основним завданням якої є не стільки довгострокове виживання підприємства, скільки його своєчасна трансформація.

1.2. Роль ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством

Сьогодні найбільш ваговою парадигмою вивчення стратегій вважається ресурсна концепція.

До її створення ключову роль в обґрунтуванні пріоритету конкурентних переваг зіграла концепція конкурентних стратегій М. Портера, який з'єднав дослідження стратегій з теорією галузевої організації (у трактуванні Мейсона-Бейна). М. Портер помістив аналіз фірми в галузевий контекст і запропонував структурований підхід до вивчення її конкурентної поведінки (позиціонування в галузі).

Саме Портер сфокусував увагу на виявленні конкурентних переваг фірм. Хоча це поняття вже з 1960-х рр. постійно застосовувалося при вивченні стратегій, інтерес до нього після публікації в 1985 р. однойменної книги Портера знайшов концептуальне наповнення. Згідно Портеру, фірма досягає конкурентної переваги, коли виконує такі стратегічно важливі види діяльності, як проектування, виробництво, маркетинг і дистрибуцію своїх продуктів

Але вже з 1990-і рр. почала домінувати ресурсна концепція, яка виявилася найбільш адекватною для вивчення джерел і механізмів відмінних переваг фірм в умовах конкуренції, що кардинально змінилися і загострилися. В рамках цієї концепції було запропоноване нове трактування джерел стійких конкурентних переваг підприємства.

Головна ідея ресурсної концепції полягає у тому, що стійкої конкурентної переваги підприємство може досягти тоді, коли воно реалізує таку стратегію створення вартості, яку паралельно не можуть реалізувати існуючі або потенційні конкуренти.

А можливим це стає за умов:

- випереджуючого порівняно з конкурентами створення і розвитку унікальних ресурсів всередині підприємства;
- накопичення внутрішньофірмових організаційних знань та вмінь, які важко скопіювати або відтворити конкурентам.

Відправною для цієї концепції прийнято вважати статтю 1984 р. Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми», який вперше вказав на «корисність аналізу фірми швидше з погляду її ресурсів, чим продуктів» і висловив гіпотезу, що такий підхід може стати новою парадигмою вивчення стратегій.

Проте вибух інтересу в наукових і ділових кругах до ресурсного підходу відбувся завдяки статті 1990 р. К. К. Прахалада и Г. Хаміла «Ключова компетенція корпорації», де на прикладах компаній-лідерів були пояснені переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій (здібностей), а не як портфеля бізнес-одиниць. На початку 1990-х рр. ресурсний підхід

оформився в новий напрям теорії стратегічного управління і отримав могутній імпульс у фундаментальних роботах Дж. Барні, Р. Гранту, І. Дірекса, Д. Колліза, До. Кула, С. Монтгомері, М. Петераф, Р. Рамелта, Д. Тіса і ін.

Ресурсна концепція спирається на типові для теорії стратегічного управління базові допущення про неоднорідність підприємств (інакше позбавляється сенсу питання про їх конкурентні переваги) і відносної стійкості таких відмінностей.

Отже, ресурсна концепція у першу чергу вимагає від сучасних підприємств зосередити погляд всередину себе тобто на розвиток внутрішніх можливостей та здібностей.

В рамках галузі або стратегічної групи вихідні результати діяльності підприємства повинні бути захищені чинниками, що ускладнюють для суперників копіювання її переваг. Особливо сильні такі «механізми ізоляції» (термінологія Р. Рамелта) організаційного походження, які вбудовані в управлінську рутину, процеси і культуру підприємства.

Принципова новизна ресурсної концепції полягає саме у визначенні умов, при яких підприємства мають конкурентну перевагу в стані економічної рівноваги.

Тому в нинішніх, викликаних революційними змінами в економіці суспільства XXI ст. пошуках нової парадигми стратегічного управління класичні роботи, що обґрунтовують ресурсний підхід, мають особливу цінність. На засадах ресурсної концепції формується і новий концептуальний підхід до стратегічного управління – перетворюючий стратегічний менеджмент.

1.3. Сутність та передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління підприємством

Як вже зазначалось, довгострокове виживання і розвиток підприємства відносяться до компетенції стратегічного менеджменту. Проте сталий розвиток підприємств стає все більшою рідкістю в сучасних умовах.

Перераховані проблеми багато в чому пов'язані з тим, що домінуючі концепції стратегічного управління перестають відповідати новим умовам ділового середовища, розвинені країни стрімко переходять в постіндустріальну епоху, залучаючи до своєї «орбіти» більшість країн світу, зокрема, Україну. Зміни, які відбуваються в сучасному бізнес-середовищі мають таку спрямованість (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Напрями змін сучасного бізнес-середовища

Розвинені країни почали перехід до постіндустріальної економіки у останній третині ХХ ст. Сьогодні – це економіка, у якій знання грають роль провідного виробничого чинника, економіка глобальна і інформатизована.

Означені вище тенденції знаходять віддзеркалення як на рівні галузей, так і на рівні господарюючих суб'єктів (рис. 1.2).

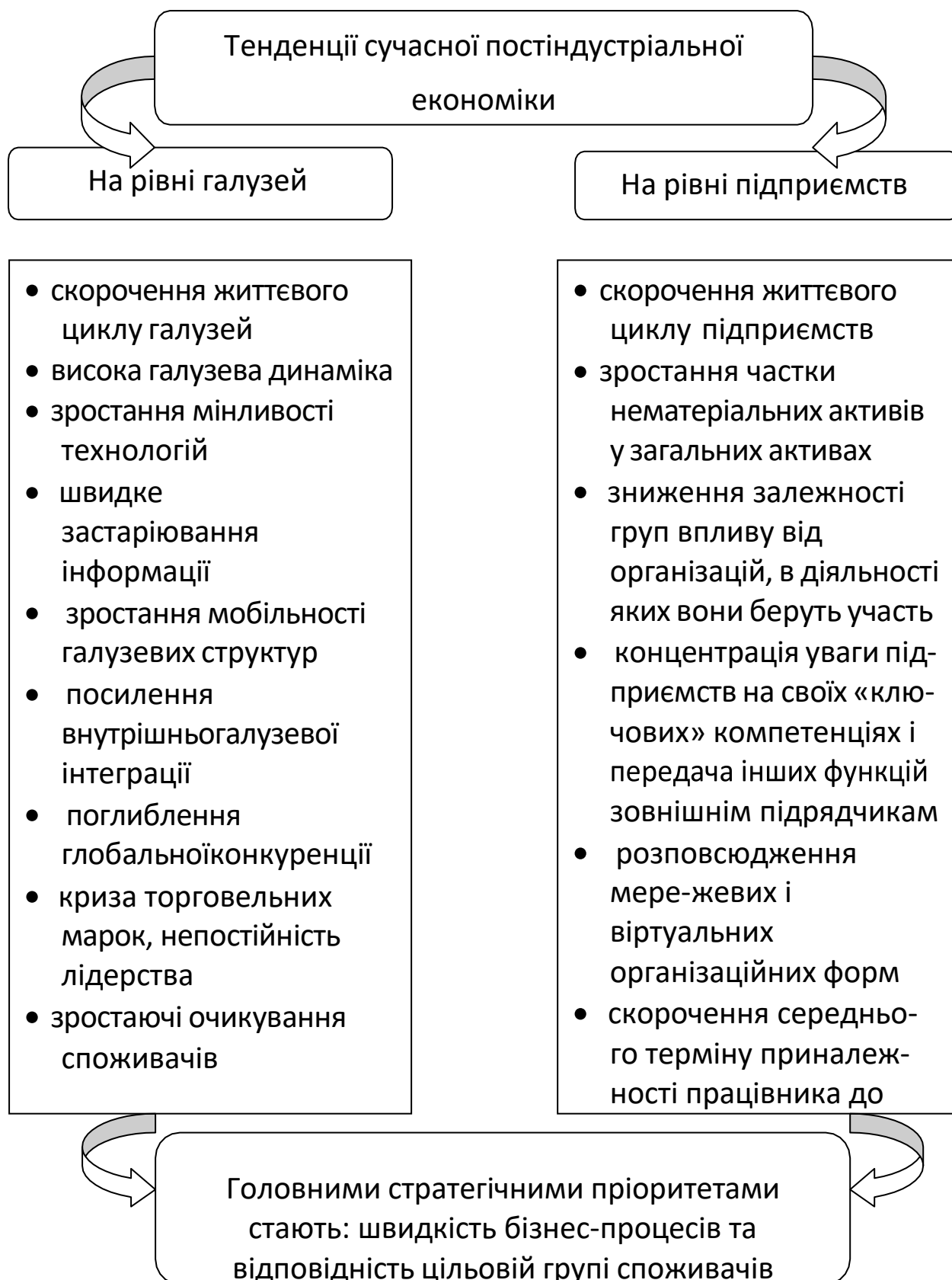


Рис. 1.2. Перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки

Особливу важливість для характеристики постіндустріальної економіки має зростання значущості знань для створення суспільного багатства.

Частка виробничого чинника «знання» в створенні доданої вартості оцінюється на рівні 60-80%, знання безпосередньо втілюються в більшості товарів і послуг, є індикаторами інновацій, постійне скорочення життєвих циклів продуктів і часу НДОКР, відносно висока рентабельність капіталу у „піонерів” ринку, зміна структури зайнятості на користь працівників розумової праці. Міняється галузева структура економіки, на перший план виходять галузі, інтенсивні по НДОКР.

Нові інформаційні технології помітно знижують як витрати виробництва, так і вартість самих інформаційних продуктів, стаючи базою для розвитку нетрадиційних способів зайнятості (зокрема, телеменеджмента), основою для розвитку мережевих і віртуальних підприємств. Наприклад, ціна за міжнародну телефонну розмову знизилася за останніх 20 років в майже в 24 рази, питома вартість одного мегабайта пам'яті жорсткого диска комп'ютера впала за останніх 13 років більш ніж в 2 тис. разів, використання Інтернету дозволяє понизити витрати на деякі види банківських трансакцій в 100 разів.

Одночасно намічаються контури нового соціального протистояння, формується новий домінуючий клас працівників, силою якого є знання і особисті здібності — перш за все здатність обробляти інформацію і народжувати нове знання. Разом з тим формується стійкий нижчий клас, який включає велику кількість людей, що не можуть знайти собі застосування в умовах високотехнологічного виробництва. Так, рівень безробіття в країнах ЄС за останні роки складає приблизно 10% працездатного населення.

Для постіндустріальної економіки характерною є висока галузева динаміка. Деякі галузі і види діяльності зникають все швидше: так, якщо кількість сільськогосподарських працівників скоротилася в США в 10 рази за 50 років (з 1930 по 1980 р.), то індустрія платівок зникла всього лише за 5 років (1985-1990 рр.). Розвиток інформаційної економіки веде до зміни ланцюжків створення вартості, їх інтеграції, витіснення посередників. Стає буденним явищем так званий „глобальний арбітраж”, наслідками якого виступають поводження традиційного ланцюжка створення цінності, виключення або скорочення проміжних ланок між виробником і кінцевим споживачем товару.

В умовах сьогодення зазнає модифікації й інститут підприємства. Сучасні підприємства відрізняються значно більшою мобільністю в порівнянні з тим, що спостерігалось ще десятиліття тому. Рухомішими стали межі підприємств, капітал, трудові ресурси. В даний час значна частина активів сучасних підприємств має нематеріальний характер. Основні інвестиції в постіндустріальному бізнесі пов'язані з накопиченням і застосуванням знань, він будується не навколо матеріальних активів, а навколо ідей, орієнтований на гнучке залучення необхідних ресурсів.

Отже, домінуючі нині концепції стратегічного менеджменту приходять в суперечність з сучасним бізнес-середовищем, яке набуває постіндустріального характеру. Багато закордонних та вітчизняних вчених (М. Грант, Д. Коллінз, С. Монтгомері, В. Катькало та інші) говорять сьогодні про кризу концепції довгострокового виживання, структурних теорій успіху підприємства, стратегічного планування.

Криза концепції довгострокового виживання організації як основній стратегічній меті підприємства виявляється у наведених нижче явищах та процесах.

- По-перше, гарантії тривалого життя підприємства стають все більш невинуватими. Якщо раніше передбачалося, що підприємство повинне існувати до тих пір, поки його інвестори не досягнуть пенсійного віку (близько 40 років), то вже на початку 1980-х рр. середня тривалість життя крупного підприємства була уполовину коротша за середнє людське життя. Сьогодні, за оцінкою П. Друкера, навіть успішні підприємства живуть в середньому не більше 30 років [8]. Скорочення життя підприємств пов'язане із зростанням числа їх банкрутств і ліквідації, а також з втратою самостійності в результаті концентраційних процесів: злиття або поглинання.

- По-друге, перестає відповідати дійсності одне з базових припущень стратегічного менеджменту про наявність конкретного, такого, що має достатньо чіткі межі об'єкту управління, життєздатність якого слід забезпечити. Якщо раніше для проведення меж організації досить було виділити лише базові виробничі функції, то зараз для успіху підприємства має значення весь ланцюжок створення вартості. При цьому допоміжні бізнес-процеси відіграють не менш важливу роль, ніж основні бізнес-процеси. Розповсюдження гібридних форм координації також веде до того, що межі підприємства розмиваються. Нарешті, у разі, коли сторонні підприємства залучаються до розвитку ключових або другорядних компетенцій, а це відбувається все частіше - чітко визначити межі підприємства стає майже неможливим [4].

- По-третє, факти свідчать про те, що середня тривалість приналежності працівників до певного підприємства скорочується. Високоосвічені працівники, складове ядро сучасних підприємств, мобільні, їх знання, досвід, зв'язки у меншій мірі знецінюються з ліквідацією конкретного підприємства. Вони не дуже бояться тимчасової втрати або зміни місця роботи. Важливу роль грає також розвиток мереж соціальної підтримки, що робить працівників менш залежними від добробуту підприємства. Значна частина сучасної молоді здатна сприймати невизначеність і постійні зміни як нормальний, природний стан.

«Мистецтво ведення війни» і, таким чином, на той час стосувалося виключно військового лексикону. В його контексті стратегія являє собою «частину військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій». І в перекладі з грецької «стратегія» – це мистецтво генерала. Ю. Цезар та Б. Наполеон також застосовували поняття «стратегія» для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій).

Довший час це поняття стосувалося і визначало процес планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн з використанням усіх доступних засобів.

А з 30-х років ХХ сторіччя в США була запроваджена і розвинута концепція стратегії як мистецтва управління ресурсами, що започаткувало, відповідно, розробку конкретних принципів та підходів до формування стратегії, тобто науки про стратегію.

Визначень терміна «стратегія» є багато. І це пов'язано з його конкретним застосуванням. В сучасній науковій літературі під «стратегією» розуміють мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій, які мають довготривалі наслідки. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру. Отже, можна констатувати, що стратегія – це загальний план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу.

В економіці стратегію розглядають (трактують) як певний комплекс довготермінових заходів (а ще раніше – рішень, вказівок) щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.

Щодо керівництва підприємством термін «стратегія» вперше застосував у 1962 році вчений-економіст А. Челенджер-молодший у своїй праці «Стратегія та структура». Необхідність запозичення з військового лексикону категорії «стратегія» щодо керівництва підприємством була зумовлена тим, що наприкінці 50-их років ХХ сторіччя підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. Відтак, такі «воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення і обґрунтування.

На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації.

Отже, у більш вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток організації співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (в даному випадку підприємницької організації чи підприємства). Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому, кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) стратегічного планування.

Отже, можна констатувати, що стратегія підприємницької організації стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних

орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін зовнішнього середовища її існування.

І в такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох типів проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (продуманих цілеспрямованих) дій;
- адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

1.2. Стратегія фірми в контексті її економічної політики

Поняття стратегії тісно пов'язане з поняттям економічної політики, а точніше впливає з нього. Економічна політика фірми, в широкому розумінні, – це окреслення цілей і завдань фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі, в конкуренції тощо) та заходів щодо їх досягнення. Економічна політика фірми, у вузькому трактуванні, – це сукупність правил поведінки фірми та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедур, які треба здійснити фірмі у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) фірмою, для адаптації до нових умов і забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності.

А для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму ринкової економіки необхідно, щоб були в комплексі визначені (окреслені) цілі та можливі способи їх досягнення, оцінені шанси на успіх і загрози, які можуть виникнути при його (підприємства та його бізнесу) розвитку і визначені та обрані альтернативні варіанти адаптивних дій. Тобто, для тривалого успіху підприємству необхідно враховувати продумані довгострокові мету і завдання

цього підприємства, й обґрунтовувати концепцію його альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. А саме, обґрунтовувати та приймати загальні рішення щодо вибору напрямів бізнесу (їх ще називають стратегічними економічними елементами – СЕЕ або стратегічними зонами господарювання – СЗГ чи стратегічними позиціями бізнесу – СПБ підприємства); щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його напрями (сектори); щодо вибору напрямів ефективного вкладання і використання тих засобів, які є в розпорядженні підприємства, з позиції врахування можливостей і загроз його зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін; щодо протидії конкурентам; щодо того яке місце займати на ринку і в галузі; щодо посилення позиції в галузі та на ринку тощо, які складають зміст стратегії розвитку підприємства.

Відтак, можна констатувати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає:

- принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;
- вказівки чи рішення, які слід приймати;
- процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу фірми.

І вона (ця стратегічна політика) повинна стосуватися, у першу чергу, рішень обґрунтування (чи вказівок) щодо вибору сфер та напрямків конкурентного використання фірмою належних їй ресурсів (тобто конкурентних сфер та напрямів розвитку бізнесу на довгострокову перспективу з врахуванням:

- можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямами використання ресурсів, тобто за обраними напрямами діяльності та розвитку фірми;
- сильних і слабких сторін та потенціалу фірми.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає наступні процедури:

- формулювання (або перевірка) місії підприємства (концепції його бізнесу);
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу

зовнішнього оточення підприємства);

- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;
- розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;
- формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
- складання стратегічного плану в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

1.3. Тракткування «стратегії фірми»

В сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства і асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства.

У цьому контексті «стратегію фірми» (тут фірма і підприємство розглядаються як синоніми) можна трактувати і власне трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (ціль), і як процес. Це пов'язано з його конкретним застосуванням (даного терміну, даного поняття, даної категорії).

Так, визначення стратегії як результату пов'язане з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Тракткування стратегії як засобу пов'язане з інтерпретацією стратегії як (з ототожненням стратегії) плану (програми, сценарію чи моделі) управління стратегічною діяльністю підприємства. Стратегія як процес розглядається відповідно як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей. Стратегія як процес стосується прийняття рішень щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види, який бізнес

розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо.

Слід поєднувати різні концепції та підходи щодо визначення стратегії, так як вони відображають окремі аспекти даної категорії. А акцентувати увагу на окремому трактуванні лише в зв'язку з конкретним застосуванням цієї категорії і розглядом окремих її аспектів чи процедур. Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття «стратегія підприємства». Але найбільш вдалими, на нашу думку, серед них є такі, що розглядають стратегію фірми як:

- комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів фірми;
- комплекс рішень і вказівок довготермінового спрямування в планах діяльності фірми;
- довготерміновий план, сценарій найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення окресленої мети;
- систему стандартних правил поведінки, підходів, рішень, вказівок, процедур і заходів щодо забезпечення конкурентної переваги фірми в різноманітних можливих ситуаціях в обраних напрямках її діяльності на перспективу;
- модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку фірми;
- системну концепцію розвитку і діяльності фірми, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;
- якісно визначений напрям розвитку фірми;
- правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку фірми в майбутньому;
- філософія, яка визначає цілі, цінності, пріоритети та напрями розвитку фірми.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте ретроспективу терміну «стратегія»?
2. Чим є стратегія для сучасного керівника?
3. Чи досить повно сучасні концепції стратегії визначають спрямованість останньої?
4. Визначте коло факторів, які особливо впливають на розробку стратегії.
5. Назвіть етапи розробки стратегії підприємства.

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні питання лекції:

- 2.1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах.
- 2.2. Визначення рівня змін, необхідних підприємству.
- 2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін черезконцептуальні моделі управління змінами

2.1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Існує багато класифікаційних ознак, за якими можна визначити види стратегічних змін і зрозуміти їх багатоаспектність.

Основні критерії розподілу і види стратегічних змін представлені втабл.

2.1.

Таблиця 2.1. Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
1. Ступінь змін	<ul style="list-style-type: none"> - Трансформаційні - Перетворюючі - Розвиваючі *
2. Предмет змін	<ul style="list-style-type: none"> - Технологічні - Зміни бізнес-моделі - Структурні - Культурні - Орієнтовані на персонал
3. Характер спрямовуючого імпульсу	<ul style="list-style-type: none"> - Добровільні - Вимушені
4. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	<ul style="list-style-type: none"> - Реактивні - Проактивні

4. Характер змін за рівнем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптаційні - Іноваційні у т.ч. - інкрементні -напіврадикальні на основі бізнес-моделі - напіврадикальні на основі технології - радикальні
5. Вплив на ієрархію стратегій	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в корпоративній стратегії - Зміни в конкурентній (діловій) стратегії - Зміни в функціональній стратегії
6. Вплив на стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> - Ті, що не змінюють стратегічних цілей - Ті, що змінюють стратегічні цілі
7. Спосіб здійснення змін	<ul style="list-style-type: none"> - Еволюційні - Революційні
8. Вплив на бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в основних бізнес-процесах - Зміни в допоміжних бізнес-процесах - Змішані
9. Періодичність змін	<ul style="list-style-type: none"> - Безперервні - Періодичні (стрибкоподібні)
10. Джерела, яка спонукають до змін	<ul style="list-style-type: none"> - Ендогенні - Екзогенні - Змішані
11. Механізм, що визначає логіку протікання змін	<ul style="list-style-type: none"> - Раціонально сплановані - Спонтанні
12. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	<ul style="list-style-type: none"> - Волюнтариські - Історичні - Змішані
13. Організаційна форма здійснення змін	<ul style="list-style-type: none"> - Реструктуризація - Реорганізація

14. Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	- Часткові - Цілісні
15. Результат впровадження змін	- Прогресивні - Регресивні

* Примітка. Ці види змін можуть не носити стратегічний характер

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати зміни – це їх ступінь.

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на рішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів без принципової їх зміни. Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не вимагають розкладання на етапи. Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формуються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення. Трансформаційні зміни мають на увазі проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення пристосування до специфіки ситуації і еволюційний характер. Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі підприємства тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих так і перетворюючих змін. (Рис. 2.1).



Рис. 2.1. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін

уже важливою ознакою є предмет змін, за якою виділяється 5 видів описаних нижче змін.

Технологічні зміни. Кінцевим завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг і зв'язані вони найчастіше з виконанням основної виробничої функції підприємства. З іншого боку, в сучасних підприємствах ці зміни стосуються також сервісних або сприяючих технологій .

Таким чином, технологічні зміни можуть стосуватись 3-х аспектів:

- Пропозиції товарів і послуг;
- Виробничих технологій;
- Сприяючих технологій.

Зміни в товарі або послугі, які підприємство надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найбільш відомим видом технологічних змін, тому що їх видно в першу чергу споживачам. На сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється, споживачі звикли чекати істотні і постійні зміни такого типу.

В результаті змін в технології, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, можуть вийти покращені, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту. Наприклад, технології виробництва продуктів, виробництва автомобілів, нафтопереробки, виробництва електроенергії і виробництва в будь-якій галузі. Виробничі технології також включають матеріали, використані у виробництві, оскільки виробництво і матеріали тісно зв'язані між собою.

Підприємства постійно прагнуть привнести зміни в свої виробничі технології, які б понизили собівартість і поліпшили якість існуючих товарів і послуг. Особливо це стосується товарів широкого споживання або послуг в областях, де дуже складно диференціювати товар або послугу. Для товарів широкого споживання собівартість часто є єдиною можливістю конкурувати. Звичайно, індустрія енергосистем загального користування відчуває тиск цієї собівартості у виробництві, передачі і розподілі електроенергії. Проте конкурентоспроможність всіх товарів і послуг отримує користь з поліпшень в технологіях виробництва.

Третє джерело технологічних змін розташоване в так званих сприяючих технологіях. Замість того щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють підприємствам здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань.

Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, можуть грати дуже важливу роль, оскільки вони допомагають ухвалити краще рішення і забезпечити управління фінансами. Наприклад, підприємство може привнести важливі зміни в свої сприяючі технології управління інформацією, значно удосконаливши свою здатність стежити і поводитися зі своїми партнерами, ланцюжком постачань і фінансами.

Зміни бізнес-моделі. Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу і постачання цінності клієнтам від підприємства. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі :

- Ціннісна пропозиція: Що продається і постачається на ринок;

- Ланцюжок постачань: Як воно створюється і постачається на ринок;
- Цільовий споживач: Кому воно постачається.

Зміною в ціннісній пропозиції товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга або ж розширення існуючої пропозиції. Наприклад, не так давно декілька брендів зубних паст додали до списку формування споживчої цінності відбілювання, поставивши його поряд з таким властивостями, як захист від карієсу, освіження дихання і контроль над зубним каменем. Так само, виробники автомобілів часто додають нові характеристики в моделі своїх легкових і вантажних автомобілів, або пропонують покращуване обслуговування після покупки.

Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань, а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «носять кулуарний характер» — ці зміни не видимі для клієнта. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співробітничас і функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними підприємствами. Наприклад, коли General Electric почала сполучати контракти на послуги з проведеними нею електричними турбінами, вона створила нові синергії і цінність в своїй частині ланцюжка постачань. Клієнти купували пакет апаратного забезпечення і послуг, а GE змогла забезпечити вищі маржі для індустрії. Це стало значною інновацією з важливими наслідками для ринку; бізнес-модель змінилася, включивши розуміння апаратних засобів і послуг як зв'язаних продуктів, вимагаючи від підприємств, що працюють в цій галузі, оволодіти обома аспектами, щоб залишитися конкурентоздатним.

Зміни в тому, кому реалізувати свої товари — цільові споживчі сегменти — зазвичай відбуваються, коли підприємство визначає сегмент клієнтів, до яких на даний момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе. Наприклад, розробники живильних батончиків спочатку націлювалися на атлетів і учасників екстремальних видів спорту. Пізніше вони усвідомили, що існують інші споживчі сегменти, наприклад, жінки, які можуть стати потенційно великою частиною споживачів цінності живильних батончиків. Після відносно невеликих змін складу, упаковки і реклами цих товарів, потенційний споживчий ринок батончиків збільшився у декілька разів.

Зміни, які організація проводить в своїх продуктових лініях або послугах, пов'язані, перш за все, із змінами в потребах і перевагах споживачів. Організація, яка уловила ці зміни і запропонувала ринку відповідний продукт, набуває серйозних конкурентних переваг.

Структурні зміни. Це зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, сплюснення ієрархії, децентралізація управління. Перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і процедур — це теж приклади структурних змін. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються зверху

«вниз», оскільки в цьому випадку вищий менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють в низових ланках.

Культурні зміни. Це зміни, які передбачають реформацію організаційної культури і які, як показує досвід відбуваються найбільш повільно. Тут маються на увазі зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному менеджменті розроблено достатньо багато інструментів зміни культури організаційних груп і підприємства в цілому.

Один з них реалізується в рамках концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин. Більш докладно культурні зміни будуть описані у третьому розділі посібника.

Зміни, орієнтовані на персонал стосуються змін в загальних підходах до управління персоналом підприємства, зокрема, системи оплати праці і мотивації, підвищення кваліфікації і досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей підприємства.

Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни. Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією підприємства на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, носять упереджуючий і часто -іноваційний характер. Отже проактивні зміни — це завчасні перетворення на підприємстві, які сприяють ефективному використанню нових можливостей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз підприємству до їх реального прояву. Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку і усередині підприємства. Такий варіант найпривабливіший тим, що підприємство може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін в підприємстві бізнесу. Тоді зовнішні зміни із загрози добробуту перетворюються на сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним. А сама програма перетворень виявляється пов'язана з меншими витратами, даючи при цьому найбільший ефект.

2.2. Визначення рівня необхідних змін, необхідних підприємству.

Рішення про те, якого рівня зміни потрібні підприємству в ситуації, що склалася, є дуже важливим в розробці подальшої програми перетворень і вибудовуванні її архітектури.

Для загального розуміння того, який рівень змін необхідний підприємству і на яку базову стратегію змін йому потрібно орієнтуватися можна скористатися матрицею конкурентних станів підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця можливих конкурентних ситуацій підприємства

	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
Ресурси	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
підприємства	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Для того, щоб вибрати відповідну стратегію змін, перш за все слід визначити, які вимоги пред'являють до підприємства існуючі зовнішні умови, а потім – перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам. Нижче наведені співвідношення між групами чинників і вказано п'ять можливих конкурентних станів (ситуацій) підприємства.

Ця матриця передбачає, що стан підприємства може мінятися в результаті комплексної дії змін зовнішніх умов і ефективності дій, що робляться у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які поєднання параметрів, представлених в матриці. Проте можна зазначити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або покращується під впливом так званого «хвилевого ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються

поблизу діагоналі матриці. Кожна з вказаних ситуацій характеризується власною динамікою, що описується з використанням різних коефіцієнтів- індикаторів.

Різні стани підприємства або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін в його діяльність. У загальному випадку:

чим ближчим є стан підприємства до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію тієї практики роботи підприємства, що вже склалася. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості);

- чим ближчим є стан підприємства до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані із змінами напрямів і методів роботи підприємства і зазвичай ведуть до зміни домінуючої політики (парадигми) — до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміни стратегічних альянсів і таке інше.

2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами

Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтовувати його структуру. Структура процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу рішення проблеми. Вона включає процеси розпізнавання проблем, їх рішення, дії по контролю і закріпленню змін.

У управлінській літературі представлені різні підходи та моделі до управління процесом змін. Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна скористуватись концепцією Гаретта Моргана (1986 р.) щодо „організаційних метафор” [14]. В основі цієї концепції полягає те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування підприємства в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Деякі керівники ототожнюють діяльність підприємства з машиною. Розглядаючи організацію як машину вони сприймають її як раціональне підприємство, яке побудоване і структуроване для досягнення поставлених стратегічних цілей. На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Співробітникам слід чітко дотримуватись встановлених процедур і стандартам. Інші керівники розглядають підприємство як політичну систему. Для них воно є павутинням політичних інтриг, де формуються коаліції і діють закони влади.

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напрямку управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу.

За думкою багатьох учених [15], протягом кількох десятиріч домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Левіном».

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 2.4):

1. Розморожування (усвідомлення необхідності змін і чинників, сприяючих і перешкоджаючих їм)
2. Здійснення змін (процес вивчення і освоєння нового)
3. Заморожування (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів)

В основі цієї методології лежить концепція "поля сил". Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Саме для цього і необхідний такий важливий етап як "розморожування".

Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, пропоновані відділом якості, або торговий представник, що цікавиться тим, чи дійсно йому слід заповнювати нову форму опитної анкети для покупців, як того вимагає відділ маркетингу. У обох випадках, цих людей примушують до змін в роботі, і вони цілком законно цікавляться тим, наскільки пропоновані зміни підходять для них. Таким чином, ми маємо справу з періодом реагування, протягом якого люди зважують все за і проти, щоб виробити своє відношення до змін. Залежно від результатів подібної оцінки це відношення може бути позитивним, байдужим або негативним. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення. Залежно від їх реагування на пропоновані зміни, людей можна поділити на наступні три типові групи.

Прихильники — ті, хто бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження. Вони беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися.

Амбівалентні — ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, уявляється для них менш ризикованим, і

вони, загалом, страшаються будь-яких змін. Разом з тим, якщо натиснути на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами як з неминучим злом. Вони не стануть чинитисьильного опору змінам, але також і не виявлятимуть великої зацікавленості. Отже вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися.

Супротивники — ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Вони проявлятимуть небажання впроваджувати їх, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. В кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення і образу.

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації пропонованої реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від нього марно чекати мотивованої участі.

Таким чином, на стадії «розморожування» головна задача керівників полягає в створенні на підприємстві досить значної кількості прихильників змін. Тому першою і обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення в процес вивчення існуючих на підприємстві проблем. У цьому і полягає головна задача, яку зобов'язані вирішити керівники. У наведеному вищеприкладі з майстром на виробництві, якщо він не переконаний в збитковості поточного стану справ, реорганізація роботи його ділянки здаватиметься безглуздою. Доти, поки торговий представник не дізнається, заради рішення яких проблем від нього вимагають збір даних про покупців, він вважатиме все це марною тратою часу і примхою керівництва.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності на підприємстві досить могутніх чинників, які змогли б зіграти роль механізму для запуску процесу змін. До числа таких чинників звичайно відносяться наступні три:

- наявність недоліків, що очевидні для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Досвід показує, що менеджери схильні надавати підвищену увагу опису тих вигод, які обіцяють працівникам зміни, хоча насправді чинник особистої вигоди є якнайменше могутнім і тривало діючим серед 3-х, наведених вище. Поєднання перших двох, особливо в тих випадках, коли до них додається і чинник особистої зацікавленості співробітників, виявляється найсильнішим спонукальним мотивом до проведення змін. Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під питання існуючі методи стилю роботи, люди схильні до автоматичних реакцій і чіпляються за звичні орієнтири, тобто у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на даному етапі існують значні ризики, що особливо зачіпають індивідуальні інтереси співробітників, які також «ставляться на карт»у. От чому на цій стадії важливо дати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

Другий крок в процесі здійснення змін - власне зміна - пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаємостосунків і культурних цінностей. Найпоширенішими і ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головною задачею менеджера на другому етапі є здійснення запланованих змін.

Третім і останнім кроком в процесі планових змін є "заморожування". Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основні засоби вбудовування нововведення в організацію. Це - підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головною задачею менеджера на останньому етапі є стабілізація.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні критерії розподілу і види стратегічних змін.
2. За якими ознаками можна класифікувати зміни?
3. Яка мета перетворюючих змін?
4. Як Ви розумієте поняття «трансформаційні» зміни?
5. Яких аспектів можуть стосуватися технологічні зміни?
6. В яких сферах може відбуватись зміна бізнес-моделі?
7. Які види інноваційних змін характеризують «рівень інноваційності перетворень» ?

ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

3.1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.

3.2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів

3.1. Характеристика стадії підготовки до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації на підприємстві порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності підприємства, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін.

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (табл.3.1). Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи.

Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов'язковим для всіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість.

У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Отже, деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути упущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.

Таблиця 3.1.Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

№	Найменування стадій і етапів
1	СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
2	СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
3	СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів підприємства.

Стадія підготовки до змін починається з визнання керівниками підприємства необхідності міняти статус-кво.

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже

склалася. При цьому одній констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їх цілі і спосіб реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться підприємство. Або, аби відповісти на питання: «Куди ми прямуємо?» необхідно точно знати «Де ми знаходимося?».

Здобуття відповіді на це питання можливо не лише шляхом збору інформації про ситуацію підприємства в її зв'язках з оточенням, але і завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей. Цей вигляд розпізнавання називається загальним аналізом і діагностикою діяльності підприємства і він має бути виконаний професійно. Деякі великі підприємства створюють для цього власні дослідницькі колективи співробітників (так звані

«команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів.

Тобто для підприємств, що замислюються про серйозні перетворення дуже важливим є етап, - проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців. Лише після цього слідує ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін.

Створення команд управління змінами є суттєвою частиною не тільки процесу підготовки змін, але і їх проведення до останнього етапу.

При формуванні команди управління змінами слід обов'язково врахувати два аспекти:

- забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами
 - обґрунтувати джерела залучення працівників в цю команду.
- Першочерговим завданням сформованої команди управління змінами є визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення.

Плануючи зміни, підприємство повинне визначити пріоритетні цілі, які йому потрібно досягти за допомогою перетворень. У загальному вигляді ці головні (пріоритетні) цілі змін можна розділити на три групи:

- Економічні цілі
- Розвиток організаційних здібностей (цілі соціальної спрямованості)
- Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей

Детальний опис цих цілей, що допомагає обґрунтувати їх вибір, наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Характеристика цілей стратегічних змін

Пріоритетні цілі	Економічні	Розвиток організаційних здібностей (соціальні)	Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей
Приклади	Збільшення прибутку, зростання об'ємів виручки, підвищення рентабельності власного капіталу	Посилення мотивації співробітників і їх емоційної прив'язки до цілей розвитку підприємства	Збільшення прибутку разом з удосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів
Обґрунтування вибору	Від економічного благополуччя підприємства безпосередньо залежить добробут засновників і	Метою зміни є всестороннє навчання співробітників. Зростання продуктивності спіробітника	Економічні і соціальні цілі однаково важливі для підприємства. Для найбільш ефективної роботи
	всіх його співробітників	кожного рівня призводить до зростання фінансово-економічних показників підприємства в цілому.	співробітників необхідні як фінансові так і нефінансові стимули.
На що в першу чергу спрямовані зміни (об'єкт)	«жорсткі елементи» організаційна структура, система управління, основні правила і процедури	«гнучкі елементи» цінності, поведінка, розвиток здібностей і можливостей для самореалізації працівника	«жорсткі елементи» + «гнучкі елементи»

Особливості керівництва змінами	Як правило, носить автократичний характер керівництво зверху вниз)	Як правило, носить партиципативний (характер, т.е.мається високий рівень залучення співробітників	«Керівництво зверху вниз і все-таки партисипативне!» тобто необхідно два лідера, які по-разному підходять до керівництва
Планування змін	Зміни чітко сплановані	Зміни можуть бути як запланованими так і спонтанними (швидка реакція на нові можливості)	Керівники планують зміни,але не оголошують заздалегідь про всі шляхи вирішення проблем підприємства
Основні акценти в мотивації співробітників	Фінансово-економічні стимули	Реорганізація роботи, стилю управління поєднання різних стимулів	Поєднання різних стимулів
Роль консультантів сторонніх фахівців впровадженні змін	Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує які з них використовувати	Консультанти полегшують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомагають встановлювати процес активного залучення співробітників до змін.	Пропонують готові технології роз'яснюють принципи організації, що самонавчається

Після визначення цілей майбутніх перетворень команда управління змінами приступає до вибору оптимального варіанту їх реалізації і ухвалення остаточного рішення щодо його проектування.

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія підприємства не підлягає чіткій регламентації.

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін слід віднести [18]:

1. комплексну бізнес-діагностику діяльності підприємства;
2. визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами;
3. визначення бюджету, термінів та необхідних заходів для реалізації проекту змін;
4. обґрунтування очікуваної ефективності проекту, головних ризиків та способів їх мінімізації.

Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном. Такий проект повинен:

1. Гарантувати, що організація реагує на впливи оточення іраціонально змінюється;
2. Ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
3. Повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
4. Розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Як бачимо, планування і реалізацію проекту стратегічних змін необхідно здійснювати за принципами та методами проектного менеджменту, які розглядаються під час вивчення дисципліни «управління проектами».

Підготовлений таким чином проектом є документ особливого значення, як результат творчої роботи команди управління змінами на стадії підготовки. Він повинен бути не тільки чітким і зрозумілим для майбутніх виконавців проектних рішень, але також представлений в такій формі, щоб він забезпечував схвалення керівництва, що виражається в рішенні про його впровадження, і працівників – активне включення в його реалізацію на практиці.

Узагальнено, проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін [18].

Програма змін – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети - підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Програма змін розробляється для усього підприємства і може мати достатньо укрупнений характер. Вона повинна визначати служби та підрозділи підприємства, задіяні у

її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні стоки реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:

- Забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів підприємства;
- Бути підпорядкованою інтересам підприємства, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів;
- Висвітлювати існуючі та можливі проблеми підприємства, а також загрози для його існування;
 - Встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;
 - Містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
 - Визначати готовність персоналу до змін;
 - Пропонувати заходи, які реально впровадити;
 - Конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- Представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні таякісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний та соціальний результат.

Зразкова структура проекту змін підприємства може включати такі розділи:

1. Вступна частина, що представляє:

а) підприємство (організацію), для якого(ої) був підготовлений проект; склад проектного колективу, дату його уявлення, складові частини проектної документації;

б) основні цілі і завдання проекту, а також обґрунтування їх вибору

2. Частина, що стосується сутності, до складу якої входять:

а) окрім опису, також графічні образи, таблиці і графіки, що представляють основну частину (організаційну структуру, зведення передбачуваних програм в реалізації продуктів, послуг і основних функцій);

б) маркетингові дані: передбачувані розміри продажу, маркетингові стратегії, ціни, промоції;

в) програма обмеження кількості, або заміни, або зайнятості нових працівників; програма підвищення кваліфікації і розвитку керівних кадрів, а також навчання виконавчих працівників;

г) опис інформаційної системи і системи інформатики;

д) витрати на реалізацію основних функцій (продуктів або послуг)разом із загальними витратами;

е) капіталовкладення, інвестиції, покупка ліцензій і т.д.;

ж) визначення, щодо економічної ефективності організації; з) потенційний ризик, пов'язаний з впровадженням проекту.

3. Терміни реалізації проекту і перелік заходів.

3.2. Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження. Психологічні аспекти в реалізації процесу змін будуть детальніше розглянуті подальших розділах даної допомоги.

Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи підприємства (або після закінчення пускового періоду) розглядається дуже стисло. У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами [10,11]. Врахування суб'єктів цих змін – робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки. Провідні вчені А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Попов С.А. зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі конкретні

організаційні починання. Отримані результати при цьому оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними – якісними показниками. В контексті підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним і потребує удосконалення.

На практиці визначення величини загального ефекту змін на підприємстві є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного використання критерії оцінки. Оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в

«твердих» економічних показниках, таких як: кількість, вартість продажу, прибуток і т.д.

У більшості випадків, оцінюючи ефективність впроваджуваних змін, керівники підприємств зазначають такі критерії :

- отримання більшого прибутку;
- збільшення обсягів реалізації;
- зростання заробітної плати працівників;
- зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Нерідко оцінка результатів впровадження будь-яких змін на підприємстві проводиться за «середніми галузевими результатами». Типовими «середніми показниками» вважаються:

- 15-20% зростання продуктивності;
- 10-20% зменшення складських запасів;
- 20-50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.

При цьому обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства, у багатьох підприємств досі не існує.

Загалом, для оцінки економічної і соціальної ефективності змін визначено наступні принципи:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних порівнянь з визначеними передумовами (і критеріями оцінки) перед початком процесу змін, або з положенням, визначеним у процесі діагностичних досліджень;

- при оцінці вимірних результатів використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них, для якісної оцінки

- відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

Питання для самоконтролю

1. Чи існує одна універсальна модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства?
2. Охарактеризуйте послідовні етапи процесу управління змінами на підприємстві.
3. Які аспекти необхідно враховувати під час формування команди управління змінами?
4. Як Ви розумієте цілі стратегічних змін на підприємстві?
5. Яких аспектів можуть стосуватися технологічні зміни?
6. Які основні завдання проекту змін на підприємстві?
7. Що ви розумієте під планом впровадження змін ?

ТЕМА 4. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні питання лекції:

4.1. Роль керівництва в управлінні змінами.

4.2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.

4.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.

4.4. Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід.

4.1. Роль керівництва в управлінні змінами

Роль менеджменту в управлінні змінами в організації постійно зростає.

Неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить керівництво процесом змін.

До головних обов'язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні. Керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни.

Керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни.

Керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій.

Керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері, спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. 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, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних

впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. 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 взаємозв'язків, що працюють на отримання конкретного результату. 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» систем, 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.

Для успішного управління змінами застосовуються різноманітні стратегії.

Виділяють чотири стратегії, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки керівника.

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, завдяки яким організація може швидко досягти часткового успіху. Процес управління змінами необхідно підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб.

Стратегії 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 чинників:

- 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 є значно обмеженою.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;

- делегування значної частини відповідальності іншим;

- врахування вимог конкретної ситуації;

- надання підлеглим можливості для самовираження;

- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;

- раціональне використання робочого часу;

- потяг до самовдосконалення;

- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;

- розумний ризик і відповідальність.

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

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

- здатність приваблювати до себе людей, завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;

- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;

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

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

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання. Навіювання (сугестія) – це особливий вид цілеспрямованого, не аргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

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

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

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і мотивувати їх до виконання завдань. Для цього керівники використовують різні способи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні з сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним чинником поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього

стану людини у дії по відношенню до соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими поступками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил. Основною спонукальною силою людини, групи є потреби або об'єктивно обумовлені внутрішні запити в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання.

Спонукування виступає як поведінковий вияв потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях. Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але і трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація включає стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукування їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає. Однак, поняття цінності у людей є специфічними, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються. Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу організації.

Залежно від груп потреб виділяють:

а) матеріальну мотивацію: 1) основна оплата праці; 2) додаткова оплата; 3) преміювання за результати роботи (висока якість, впровадження наукових досягнень, прогресивних технологій, економічне використання ресурсів); 4) пільги, компенсації, субсидії; 5) дивіденди; 6) натуроплата; 7) нелегальні можливості отримання матеріальних благ;

б) трудову мотивацію: 1) трудова відзнака, почесне звання, представлення до нагородження; 2) упевненість в забезпеченні роботою; 3) облік переконань, прагнень, індивідуальних особливостей; 4) можливість внести вклад в стабілізацію і розвиток організації; 5) інтелектуальність праці; 6) можливість приймати рішення, впливати на інших людей; 7) ідентифікація з організацією;

в) статусну мотивацію: 1) наявність влади; 2) престиж посади; 3) можливість самореалізації і самовираження; 4) визнання лідерства; 5) розширення кола спілкування; 6) залучення до «вищої еліти» – соціального прошарку суспільства; 7) можливість кар'єрного зростання.

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

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

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

Статусна мотивація – це внутрішня рушійна сила людини, що спонукає її перейти на більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих організаціях. Крім цього, людині може бути притаманне бажання лідерства в організації, більш високого

неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет. Стимулюючи персонал до сприяння організаційним змінам, варто враховувати індивідуальні потреби і виявляти засоби їх задоволення для кожного співробітника по мірі здійснення організаційних змін.

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

Підвищення ефективності управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації.

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і заставляючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль може бути тоді, коли ця людина має владу і переконана у правильності рішення в даній ситуації.

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

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

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

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

4.2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Людина, що бажає стати лідером, повинна володіти різноманітними якостями, які відповідають різним ситуаціям. Вважається, що лідерським якостям можна навчитися, що маючи ці якості людина може придбати авторитет, і співробітники визнають його лідером, при цьому, лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навичок.

Серед проблем, що знаходяться в компетенції лідера, основними є: утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій та розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами.

Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем та її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (у розрахунку на нові досягнення).

У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена її керівництвом без урахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, коли від організації вимагається постійна готовність до змін, що відповідають новим обставинам і запитам, ефективність організаційної діяльності керівництва залежить від наявності в нього потенціалу лідерства.

Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «вождь», «ведучий». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування – підпорядкування.

Лідер – це символ спільності та зразок поведінки для групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками.

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

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

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

Людей, що мають владу в організації, можна розділити на три категорії: формальний керівник, неформальний лідер і формальний лідер. Формальний лідер має повний набір інструментарію впливу на колектив, отже, має достатній шанс на успіх. Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає з певних потреб людей (їх об'єднань), задовольняти які й покликані лідери. Природу лідерства розкривають різні теорії. Так, теорія рис пояснює феномен лідерства такими якостями людини, як розум, воля, цілеспрямованість, організаторські здібності, компетентність та ін. Послідовники концепції харизматичного лідерства відчують натхнення від лідера і прагнуть в усьому його наслідувати. У факторно-аналітичній теорії вводяться поняття цілей і завдань, які пов'язані з конкретною ситуацією, та формують стиль поведінки лідера. Дослідники ситуаційної теорії виходять з того, що конкретні обставини диктують відбір лідера і детермінують його поведінку. Як відмітив У. Беніні: «Менеджери чинять правильно, а лідери роблять правильні вчинки».

Звичайно, лідерство передбачає наявність харизми, мужності, рішучості. Але стрімка зміна ділового середовища змушує шукати нові підходи до лідерства, які були б у меншому ступеню спрямовані на володіння формальною владою, не націлені на управління за допомогою наказів, а більш спиралися на використання комунікативних зв'язків, на вміння залагоджувати конфлікти, дипломатично, вмотивовано керувати.

Сучасний лідер повинен уникати прояву коливань, прагнучи полегшити прийняття рішення. Звичайно, іноді керівникові доводиться приймати власне рішення незалежно від того, як це рішення може сприйняти команда. Це може бути ситуація, в якій потрібна негайна реакція лідера, або якщо він володіє певною інформацією і приймає рішення самостійно, тоді члени команди змушені прийняти це рішення. Також лідер повинен вміти заохочувати співробітництво в групі без шкоди для якості рішень, що приймаються.

4.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління

Сила впливу лідерських рис у керівника організації формує певний стиль керівництва. Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб або робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності. Однак, як свідчить досвід, ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики перебувають «в різних вимірах».

Сучасні керівники часто характеризуються як «толерантні» і «одержимі роботою», вони володіють рішучістю, холоднокрівністю і результативним мисленням, прагнуть створювати умови, в яких підлеглі зможуть виділитися. На відміну від керівника, лідер, окрім впевненості в собі, у власній компетентності, повинен володіти цілою низкою необхідних рис.

Успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках. Управління змінами подібне до управління чимось бурхливим, невпорядкованим, хаотичним за своєю природою. Важливо залучити до процесу управління змінами кожного в організації, хто має до цього відношення або ж хто зацікавлений в процесі внесення змін, оскільки ззовні нічого зробити неможливо.

Для ефективного управління змінами використовуються різні стилі лідерства. Так, дослідження Р. Лайкерта та його однодумців були спрямовані на виявлення найефективнішого стилю лідерства. Порівнюючи групи з високою та низькою продуктивністю праці, науковці дійшли висновку, що відмінності в результативності роботи зумовлені стилями лідерства. Р. Лайкерт виділив «Систему 4» – чотири стилі лідерства, які назвав експлуаторсько-авторитарним, доброзичливо-авторитарним, консультативно-демократичним та заснованим на участі. Р. Лайкерт дійшов висновку, що «Система 4» дає змогу найбільшою мірою використати потенціал працівників, тому керівники повинні впроваджувати її повсюдно, й особливо там, де робота є різноманітною і потребує прийняття нестандартних рішень.

Стиль 1.1 передбачає мінімальне піклування менеджера як про виробництво, так і про потреби працівників, що свідчить про його невисоку зацікавленість у збереженні свого місця в організації. Такі керівники найчастіше не докладають зусиль для впливу на своїх підлеглих, приховують свої думки, байдужі у стосунках з іншими людьми, не втручаються у конфліктній ситуації, не використовують у комунікаціях зворотний зв'язок тощо.

Стиль 9.1 характеризується поєднанням максимальної турботи про організацію з мінімальним піклуванням про підлеглих. Керівник вважає за необхідне більше уваги приділяти формуванню і контролю за виконанням виробничих

завдань, ніж налагодженню стосунків з групою. Він фактично диктує своїм підлеглим умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, в конфліктних умовах змушує прийняти його позицію, фіксує недоліки в роботі та помилки підлеглих і карає за них.

Стиль 1.9 свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється формуванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення результатів роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за досягнення кращих результатів.

Стиль 5.5 – «золота середина». Керівник намагається підтримувати досягнуті результати діяльності, перевіряє підлеглих тільки у разі появи відхилень, критично сприймає їхні нові ідеї, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштовує всіх, домагається узгодженості при розробленні рішень, віддає перевагу неформальним оцінкам інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку.

Стиль 9.9 – це ідеальний, практично недосяжний стиль. Для керівника інтереси виробництва та інтереси працівників є рівноцінними. Такий стиль управління часто називають «управлінням командою». Заохочується активність та ініціативність, колективне обговорення проблем і прийняття рішень з урахуванням позицій учасників команди. Керівник користується підтримкою своїх підлеглих, ділиться з ними новими ідеями, разом планує діяльність. При виникненні спірних питань досягає консенсусу, заохочує обопільний зворотний зв'язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Управлінська решітка Блейка-Моутон здобула популярність у менеджерів сучасних організацій, її використовують для вдосконалення стилю лідерства через участь у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для оволодіння стилем 9.9. Зокрема, якщо менеджер у своїй діяльності переважно використовує стиль 9.1, то йому слід приділити більше уваги розвитку персоналу, мотивації, комунікації тощо. Переважання стилю 1.9 потребує навчання у сферах прийняття рішень, планування, організування, контролю робочих операцій. Стиль 5.5 вимагає вдосконалення в усіх вказаних напрямках. Стиль 1.1 свідчить про слабкі ділові якості менеджера і викликає сумніви у можливості поліпшення його роботи, в тому числі й через навчання. Отже, розглянуті стилі лідерства є свідченням того, що ефективними лідерами стають, а не народжуються. Лідерська поведінка може бути розвинута і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку.

4.4. Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід

Підхід з позиції особистих якостей. Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас.

Дослідники вірили, що лідери мали унікальний набір достатньо стійких якостей, яких не мали інші. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід ґрунтувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

У такому випадку, коли відношення лідера збігаються з формальними повноваженнями менеджера, останній поєднує в собі і посаду і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим, у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не призводили до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Ситуаційний підхід. Вивчає взаємодію різних ситуаційних чинників з метою виявлення причинно-наслідкового зв'язку у відносинах, який би дав змогу передбачити можливу поведінку керівника і наслідки цієї поведінки. Згідно із ситуаційними теоріями вибір стилю зумовлюється ситуацією. Тобто ефективність керівництва залежить від того, наскільки ситуація дає керівникові можливість впливати на інших людей. Найвідомішими ситуаційними теоріями, розробленими американськими вченими, є: модель керівництва Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель «шлях-мета» Т. Мітчелата, Р. Хауза, модель прийняття рішень В. Врума Ф. Йеттона.

Модель Фідлера. Ф. Фідлер – засновник ситуаційного підходу. Крім стилів керівництва, вивчав ситуаційні чинники, які дають змогу визначити міру прийнятності та ефективності певної лідерської поведінки. Продуктивність групи, за Фідлером, залежить і від стилю керівника, і від конкретної ситуації.

Фідлер виділяє два основних стилі лідерства:

- керівник, орієнтований на роботу;
- керівник, орієнтований на стосунки у робочій групі.

Важливою, за Фідлером, є ідентифікація ситуації, що склалася в робочій групі. Вона потрібна для визначення рівня контрольованості ситуації з метою впливу на учасників групи. Її описують три параметри:

– стосунки між керівником та членами колективу. Лояльні стосунки дають змогу керівникові здобути визнання своїх послідовників, що розширює його можливості впливати на їхню поведінку;

– рівень структурованості завдання. Робота з високим рівнем структурованості сама по собі містить вказівки, тому керівник у цій ситуації має більший контроль над підлеглими;

– обсяг посадових повноважень керівника. Чим більше формальної влади має керівник, тим більше можливостей у нього винагороджувати і карати підлеглих, а значить, контролювати ситуацію

Незважаючи на певні недоліки (складність в ідентифікації належності керівника до якогось типу поведінки), модель можна успішно використовувати для поліпшення практики керівництва. Вона дає змогу підбирати керівника відповідно до ситуації, що склалася в групі, або підказує шляхи зміни ситуації, якщо з якихось причин змінити керівника не можна. Врешті, вона підказує керівнику, як самому змінювати ситуацію для власної користі.

Якщо керівника не влаштовує той рівень керованості групою, якого він досяг, він може вжити певних заходів, щоб ситуація стала контрольованішою і сприятливішою щодо впливу на поведінку підлеглих.

Заходи для зміни рівня відносин керівника з підлеглими:

- керівникові витратити більше неформального часу на спілкування з підлеглими;
- обирати персонал за якостями, важливими для керівника;
- підібрати наставників тим підлеглим, у кому не впевнений керівник;
- підняти моральний дух підлеглих.

Заходи для зміни рівня структурованості роботи. За бажання мати менш структуровану роботу: взяти важке і незвичне завдання; передати частину рішень, що стосуються роботи, підлеглим.

За бажання мати більш структуровану роботу: заручитися інструкціями з вищих інстанцій; поділити роботу на дрібніші і структурованіші частини або етапи.

Заходи для зміни рівня власних владних позицій у організації. У бік підвищення: використовуючи всю наявну владу, показати підлеглим, хто є хто; забезпечити одержання інформації послідовниками тільки за своїм посередництвом.

У бік зниження: залучити підлеглих до участі в управлінні; делегувати частину влади заступникам і помічникам.

Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара. Одним із ключових ситуаційних чинників науковці вважають ступінь зрілості (професійної і психологічної) підлеглих, який визначається мірою здатності й бажання виконувати поставлені керівником завдання. Професійна зрілість – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий її рівень означає, що

працівник не потребує директив і вказівок. Психологічна зрілість відповідає бажанню виконувати роботу або вмотивованості працівника. Високий її рівень не потребує від керівника великих зусиль для заохочення підлеглих до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості підлеглих

1. Люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.
2. Люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь.
3. Люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник.
4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

Питання для самоконтролю

1. Визначте основні характеристики сучасного керівника успішної організації.
2. Які стратегії організації базуються на поведінці керівника?
3. Що розуміють під терміном «команда в організації»? Які види команд найчастіше виділяють у сучасних організаціях?
4. Які стадії розвитку проходять команди в організаціях?
5. Охарактеризуйте види мотивації персоналу в сучасних організаціях.
6. Які стилі поведінки конфліктуючих сторін виділяються у «Сітці Томаса – Кілмена»?
7. Охарактеризуйте основні риси ефективного керівника-лідера сучасної організації.
8. Охарактеризуйте стилі лідерства за «Системою 4» Р. Лайкерта.
9. Наведіть основні характеристики лідерських стилів, визначених на підставі «Управлінської решітки Блейка – Моутон».
10. Які стилі лідерства виділяються у моделі Ф. Фідлера?
11. Яке практичне значення має використання положень моделі Ф. Фідлера в управлінні змінами в організації?
12. Які стадії зрілості підлеглих та стилі визначаються у теорії П. Герсі та К. Бланшара?

РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

5.1. Концептуальні моделі управління змінами.

5.2. Моделі організаційних змін.

5.3. Цикл процесу організаційних змін.

5.1. Концептуальні моделі управління змінами

Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтувати його структуру. Структура процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу вирішення проблеми. Вона включає процеси розпізнавання проблем, їх вирішення, дії по контролю і закріпленню змін.

В управлінській літературі представлено різні підходи та моделі до управління процесом змін. Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна користуватись концепцією Гаретта Моргана (1986 р.) щодо «організаційних метафор». В основі цієї концепції знаходяться положення про те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування організації в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Використання організаційних метафор дає змогу проілюструвати особливості функціонування певної організації. За Г. Морганом виокремлюються вісім організаційних метафор:

- 1) організація як цілеспрямована машина;
- 2) організація як біологічний організм, який адаптується до змін;
- 3) організація як інтелект, здатний передбачати зміни;
- 4) організація як набір поєднаних цінностей та переконань;
- 5) організація як політична система, де у центрі уваги влада і конфлікти, як засіб, за допомогою якого працівники досягають власних прагнень;
- 6) організація як психічна в'язниця, де у центрі уваги є норми поведінки;
- 7) організація як постійний рух та перетворення;
- 8) організація як інструменти домінування (нав'язування своєї волі іншим замість пошуку спільних цінностей).

Найчастіше застосовуються чотири організаційних метафори:

– організація – машина;

- організація – політична система;
- організація – організм;
- організація – постійний рух та перетворення.

У сучасній літературі з проблем управління змінами виділяються дві полярні концепції, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Це теорія Е і теорія О. Автори теорій професори Гарвардської школи бізнесу: Майкл Бір – автор теорії Е, Нітін Норія – автор теорії О.

Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. Керівники, які сповідують теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу на створення структури і систем.

Теорія О розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток своїх співробітників, зміну корпоративної культури і здійснення змін знизу вгору.

Під час вибору для практичного застосування тієї чи іншої теорії враховуються такі чинники:

1. Характер і масштаб проблеми.
2. Особистісні характеристики співробітників організації.
3. Характер і зміст роботи в організації.
4. Ціннісні орієнтації керівництва і стиль лідерства.

Використання на практиці теорій Е та О дозволили зробити такі висновки:

1. Для досягнення максимального ефекту доцільно комбінувати жорсткі та м'які методи. Проте, автори теорій відзначають, що комбінувати ці методи можуть лише найбільш талановиті та підготовлені лідери. У даному випадку забезпечуються умови для формування гнучкої і процвітаючої організації на тривалу перспективу 2. З найменшим ризиком краще використовувати в чистому вигляді або теорію Е, або теорію О.

3. Можна використовувати і «послідовний підхід»: спочатку реалізовувати теорію Е, а потім теорію О. На завершальному етапі організаційних змін краще використовувати теорію О.

4. Іноді на практиці використовується «одночасний підхід», який передбачає одночасне і рівне фокусування зусиль організації як на збільшенні прибутку, так і на розвитку організаційних можливостей. Це можливо, коли генеральний директор володіє силою розуму і здатністю формувати ідеї, а його заступник – директор з маркетингу та продажу, – володіє емоційно-особистісними якостями.

Застосування лише одного із зазначених підходів під час впровадження змін в організації так само, як і зіставлення організації лише з однією із

наведених організаційних метафор, не дає змоги отримати найкращий результат від запланованих змін.

Технології системного втручання та організаційного розвитку поєднали такі науковці: Адізес І. (модель РАЕІ), Хайят Дж. (модель ADKAR-Prosci), Бір М. та Норія Н. («Теорія Е» та «Теорія О»). На підставі аналізу існуючих підходів до управління змінами стверджується, що управляти змінами доцільно з позиції двовекторного підходу шляхом урахування важливих при управлінні змінами характеристик кожного з наведених підходів.

5.2. Моделі організаційних змін

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напряму управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто, головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу.

За думкою багатьох учених, протягом кількох десятиріч домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Куртом Левіном».

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. К. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 4.1):

1. **Розморозування** (усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм).
2. **Здійснення змін** (процес вивчення і освоєння нового).
3. **Заморожування** (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів).

В основі цієї моделі лежить концепція «поля сил». К. Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як те, що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Саме для цього є необхідним такий важливий етап як «розморозування». Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, запропоновані відділом якості, або торговий представник, що цікавиться тим, чи дійсно йому слід заповнювати нову форму анкети для опитування покупців, як того вимагає відділ маркетингу. У обох випадках, цих людей примушують до змін в роботі, і вони цілком законно цікавляться тим, наскільки запропоновані зміни підходять для них. Таким чином,

ми маємо справу з періодом реагування, протягом якого люди зважують всі «за і проти», щоб виробити своє відношення до змін. Залежно від результатів подібної оцінки, це відношення може бути позитивним, байдужим або негативним. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення. Залежно від їх реагування на пропоновані зміни, людей можна поділити на наступні три типові групи.

Прихильники – ті, хто бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження. Вони беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися.

Амбівалентні – ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, уявляється для них менш ризикованим, і вони, загалом, страшаються будь-яких змін. Разом з тим, якщо натиснути на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами, як з неминучим злом. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не виявлятимуть великої зацікавленості. Отже вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися.

Супротивники – ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Супротивники проявлятимуть небажання впроваджувати зміни, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. В кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення та образу.

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації пропонованої реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від нього марно чекати мотивованої участі.

Першим кроком у процесі змін є «розморожування». Головне завдання керівників полягає у створенні в організації досить значної кількості прихильників змін. Тому, обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення до процесу вивчення проблем, що існують в організації. У цьому полягає головне завдання, яке зобов'язані вирішити керівники організації. У наведеному вище прикладі з майстром на виробництві, якщо він не переконаний в збитковості поточного стану справ, реорганізація роботи його ділянки здаватиметься безглуздою. Доти, поки торговий представник не дізнається, заради вирішення яких проблем від нього вимагають здійснювати збір даних про покупців, він вважатиме все це марною тратою часу і примхою керівництва.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності в організації досить могутніх чинників, які змогли б зіграти роль механізму для запуску процесу змін. До числа таких чинників звичайно відносяться:

- наявність недоліків, що є очевидними для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику від виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під сумнів існуючі методи і стиль роботи, люди схильні до автоматичних реакцій, у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на цій стадії існують значні ризики, що особливо зачіпають індивідуальні інтереси співробітників. Важливо надати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

Другий крок в процесі здійснення змін – власне зміна – пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаємостосунків і культурних цінностей. Найпоширенішими і ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головним завданням менеджера на другому етапі є здійснення запланованих змін.

Третім і останнім кроком в процесі змін є «заморожування». Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основних засоби щодо вбудовування нововведень в організацію. Це – підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головним завданням менеджера на останньому етапі є стабілізація ситуації в організації.

Вербальну модель процесу успішного управління організаційними змінами розробив Ларрі Грейнер. Згідно цієї моделі процес управління організаційною зміною містить 6 етапів.

Етап 1. Тиск і спонукання. Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення.

Спонукальні мотиви призводять мимоволі (без особливого тиску) до відчуття необхідності змін. До таких належать зміни внутрішніх чинників: зниження продуктивності праці, надмірно збільшені витрати, велика плінність

кадрів, дисфункціональні конфлікти, велика кількість скарг працівників та ін. Зміни зовнішніх чинників також чинять тиск на керівний склад. До числа таких чинників можна віднести конкуренцію, що зростає, зміни в економіці держави, поява нових законодавчих актів та інших. Результатом роботи органів управління організації на першому етапі є спонукання топ-менеджменту до дії.

Етап 2. Посередництво на вищому рівні керівництва та переорієнтація уваги. Хоча керівництво і може відчувати необхідність змін, але може скластися ситуація, коли воно не зуміє зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Як зазначає Л. Грейнер, «цілком імовірно, що вище керівництво під сильним тиском може мати тенденцію до осмислення проблем, перекладаючи за них відповідальність, наприклад на профспілку або уряд». Можливо виникне необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умов, що вони зможуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд обрадує вище керівництво. У кожному разі, щоб це посередництво було ефективним, воно повинно вилитися в зміну орієнтації. Відповідальні керівники повинні усвідомити необхідність змін і справжні причини виникнення цієї необхідності. А це часто передбачає сприйняття нових точок зору. Переорієнтація керівництва організації на внутрішні проблеми дозволяє перейти до діагностики проблемної області.

Етап 3. Діагностика проблемної області та усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни відповідного положення. Згідно Л. Грейнера, «цей процес починається нагорі, а потім поступово спускається до нижнього рівня організаційної ієрархії». Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретної проблеми.

Етап 4. Обґрунтування нового рішення і зобов'язання щодо його виконання. Після того, як визнано існування проблеми, керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання. Коментуючи цей етап, Л. Грейнер відмічає: «Завжди є спокуса, особливо для структур влади, застосувати старі рішення до нових проблем. Таким чином, виникає необхідність четвертого етапу – формування нових і унікальних рішень, які були б підтримані всієї структурою влади». Керівництво організації має взяти на себе зобов'язання щодо здійснення нового курсу.

Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення. Організація рідко бере на себе ризик відразу проводити великі зміни. Вона скоріше почне проводити випробування планованих змін та виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою

механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою планові зміни допомагають поправити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їхнє здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям необхідно дати додаткові повноваження або додаткову підготовку, або потрібно створити комітет, який стежив би за виконанням цієї програми, або що одна з груп робить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво може скорегувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди. На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна є вигідною як організації в цілому, так і їм особисто. Як пояснює Л. Грейнер, коли кожна людина отримує стимул для того, щоб зміни пройшли успішно, «можна очікувати, що більша частина людей на всіх рівнях прийме методи, за допомогою яких здійснюються ці зміни». Можливі способи підкріплення згоди на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені тощо.

Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса включає п'ять стадій:

1. діагностику;
2. ідентифікацію опору;
3. розподіл відповідальності;
4. розвиток і реалізацію стратегій;
5. моніторинг.

1. Діагностика. Першочерговим завданням діагностичної стадії є досягнення чіткого розуміння відчуті потреби або проблеми. Для цього необхідно в потребі або в проблемі досконально розібратися. Основним змістом роботи на даному етапі є збір даних про внутрішнє і зовнішнє середовище та їх аналіз. Форма, яку прийме ця діяльність, буде залежати від низки чинників, включаючи природу проблеми або потреби, а також внутрішній або зовнішній характер їхнього джерела (вивчення думки співробітників, консультації з ними та ін.).

2. Ідентифікація опору. Завдання даної стадії полягає в тому, щоб зрозуміти, де виникне опір в ході управління зміною. Для вирішення цього завдання є корисною пропонована Б. Хайнінгсом модель впливу згоди або незгоди на успішність зміни

Ця модель дозволяє зробити низку корисних висновків. По-перше, запланована зміна не зможе бути успішною, якщо ті, на кого вона вплине, не погодяться з нею. Це видно з правого нижнього і верхнього квадрантів. По-друге,

важливими є умови, створені заради успіху зміни. Ці умови представлені в лівому верхньому квадранті - ситуація, коли ті, кого зачіпає зміна, згодні як з її необхідністю, так і з конкретною запропонованою зміною. У лівому нижньому квадранті модель показує, що для розумного шансу на успіх мінімальною вимогою буде згода людей з існуванням потреби або проблеми, які вимагають деякої зміни. У підсумку: щоб зміна, якої вимагають від індивідів, була прийнятою, вона повинна сприйматися ними, як така, що пропонує позитивні переваги. По-третє, умови, представлені у правому нижньому квадранті, напевно вимагають великих часу і зусиль для успішної реалізації заданої зміни. По-четверте, витрачені час і зусилля повинні бути спрямовані на досягнення умов, представлених у верхньому лівому квадранті, тобто зміщення «по діагоналі» тих, кого зачіпає зміна. Отже, друга стадія свідчить, що потрібно встановити, на кого вплине зміна, як ці люди сприймуть її, чи будуть вони чинити опір, і якщо так, то до якої міри, і, головне, чому вони будуть чинити опір. Кроки, які робляться для ідентифікації опору і відображають взаємини між різними стадіями, насправді можуть частково формувати третю і четверту стадії.

3. Розподіл відповідальності. Ця стадія спеціально призначена для розвитку зобов'язань по відношенню до зміни. Стадії 4 і 5 за своїм змістом не відрізняються від вже відомих функцій управління, таких як організація і контроль.

Джон Коттер визначив процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

- 1) визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізу ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін організації;
- 2) формування впливової команди реформаторів;
- 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників;
- 4) розповсюдження нового бачення в організації;
- 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників;
- 6) планування та досягнення перших результатів;
- 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень;
- 8) інституціоналізація нових підходів.

Ця модель є простою у розумінні, проте має такі недоліки: як тільки розпочато процес, доволі складно змінити його напрямок. Крім цього, у моделі, побудованій «згори донизу», не враховано важливості зворотного зв'язку.

5.3. Цикл процесу організаційних змін

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації до якісно нового стану за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації. На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін, необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення. П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс та інші науковці зазначають, що процес управління змінами містить такі етапи, як:

- постановка завдань та формулювання цілей змін;
- створення програми змін та інвестування в неї;
- формування ініціативної групи;
- залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін;
- експериментальне впровадження змін;
- впровадження та підтримка змін.

Основна рухома сила змін – стратегія, орієнтована на навчання. Слід зауважити, що таке розуміння процесу управління змінами є найповнішим та сучасним з огляду на теперішні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються в організації.

П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей (МВО) і самоконтролю, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування. Управління на основі цілей є передумовою функціонування комунікацій, визначення працівниками своєї ролі у впровадженні змін та виявлення розходжень між думками керівника та підлеглих з приводу необхідності конкретних змін. управління змінами – це процес, що містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньо організаційних відносин.

Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій відомих

підходів в управлінні, а саме:

– **процесного підходу.** Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом;

– **системного підходу**. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньо корпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на організацію та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для організації загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на організацію та навпаки);

– **ситуаційного підходу**, який підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів:

1. Розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.

2. Вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції або методики (щодо конкретної ситуації).

3. Визначення керівництвом чинників, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного чинника стосовно інших.

4. Вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

– **поведінкового (біхевіористського) підходу**. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль. Найповніше поведінку в команді, а саме управлінські ролі розглянув Г. Мінцберг, що виділив 10 таких ролей. Дослідник визначає роль як сформований набір типів поведінки, притаманних певній функції або посаді;

– **контекстного підходу**. Управління змінами передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту організації, що визначає можливості та напрями проведення змін в організації;

– **міждисциплінарного підходу**, який визначає управління змінами як бага-тоаспектне явище, яке вимагає дослідження з позицій різних наук;

– **компетентнісного підходу**, який наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін;

– **адаптивного підходу**, який розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до динаміки зовнішнього середовища.

Більшість науковців, що спеціалізуються у сфері управління та безпосередньо управління змінами, досліджують це поняття з позицій процесного підходу.

Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Стимулююча дія чинників зовнішнього (економічні, технологічні, політичні та соціальні) та внутрішнього середовища ініціює проведення змін. Ініціювання доцільно проводити у формі зібрань з метою формулювання основних проблем та визначення напрямку руху організації загалом, та конкретних відділів зокрема, а також аналізу сильних та слабких позицій організації, показників його загального стану. На основі чіткого аналізу відповідностей між умовами зовнішнього середовища та характеристиками внутрішнього стану організації стає можливим визначення необхідного виду змін (поступових, радикальних та ін.). Наступним етапом процесу управління змінами є планування змін. Розроблена програма змін визначена як ключовий елемент у їх плануванні. Сформульовані чіткі кінцеві показники є своєрідними орієнтирами, на які скеровано організацію. Інструменти впровадження змін передбачають застосування методик або технологій у різних сферах діяльності, що виправдали себе з практичного боку (наприклад, система тотального управління якістю, система точно-в-час та ін.), або ж зовсім нових методик.

Моделюванням результатів впровадження змін можна проаналізувати усі переваги та недоліки процесу, додаткові можливості та ризики організації, важливість та вплив змін на усі аспекти діяльності (зовнішні та внутрішньо-організаційні), що, своєю чергою, дасть змогу відкоригувати програму змін та підвищить готовність керівництва до будь-яких відхилень. Виникнення опору змінам є невід'ємним елементом у їх впровадженні, що підкреслює необхідність дослідження причин опору змінам, а також розроблення ефективних методів його подолання.

Запропоновано створення команди управління змінами як найважливішого завдання на етапі організування змін. Характеризуючи команду управління змінами, доречно зауважити, що кількість її учасників буде варіювати відповідно до масштабів змін та обсягів робіт, що необхідно виконати. Серед членів команди обов'язково повинні бути представники керівництва вищого рівня, працівники, що користуються повагою серед співробітників, а також працівники різного віку та з різним рівнем досвіду роботи та ін. з метою активізації генерування ідей. Основними завданнями команди є загальне керівництво процесом впровадження змін, контролювання наявності та ефективності використання ресурсів, демонстрування підтримки змін. Основна умова ефективності роботи команди управління змінами

– єдність членів команди стосовно бачення майбутнього. Підтримання змін може бути забезпечене шляхом розроблення ефективного процесу комунікацій, організування своєчасного інформування про хід виконання поточних завдань, залучення у процес впровадження змін більшого кола працівників, удосконалення корпоративної культури організації. Розподіл та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів потрібно реалізовувати, враховуючи пріоритетність впроваджуваних змін, якщо таких є декілька. Переоцінити значення потреби в удосконаленні комунікаційних каналів важко, адже це основні засоби налагодження контактів між усіма відділами у найрізноманітніших сферах діяльності організації. Це спонукає керівництво організації застосовувати все новіші технології, що значно підвищують ефективність комунікаційних процесів, знижують фінансові та часові витрати на передавання інформації, що безпосередньо відображається на показниках діяльності.

На етапі мотивування змін важливим є створення позитивного мікроклімату в організації, що реалізується шляхом удосконалення корпоративної культури (цінності, традиції тощо), організування різноманітних вечорів та святкових подій, визнання заслуг як груп, так і окремих працівників тощо. Підтримання неформальних зв'язків між працівниками дає змогу:

- підвищувати ефективність щоденної виробничої діяльності;
- формувати відчуття лояльності працівників до змін;
- коригувати рішення відповідно до рекомендацій та порад працівників за допомогою зворотного зв'язку.

Основою мотивування є винагорода за поточні результати на шляху до досягнення сформованих загальних цілей змін та застосування доцільних підходів щодо мотивування працівників відповідно до специфіки виконуваної роботи. Контролювання здійснюється детально відносно кожного з визначених етапів управління змінами. З метою підвищення ефективності управління змінами необхідно здійснювати як завершальний, попередній та поточний контроль, так і централізований та децентралізований види контролю. Для прикладу, на етапі планування централізований контроль охоплює набір правил, стандартів, політики змін та інструментів їх впровадження; на етапі планування – це формування корпоративної культури. Усунення виявлених недоліків здійснюється за допомогою регулювання змін на основі використання зворотного зв'язку.

Завершальне впровадження змін передбачає здійснення запланованих змін у повному обсязі; продовження збирання та аналізування інформації з метою коригування процесу управління змінами; обговорення поточного стану процесу впровадження змін на всіх рівнях та його документування; закріплення нових методів виконання завдань та інструментів впровадження змін; дослідження та визначення майбутніх дій організації у найближчому часі. Як бачимо, умовою

ефективного управління змінами є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати.

Узагальнено умови ефективності управління змінами можна подати так:

- створення умов, за яких у персоналу виникає бажання реалізувати зміни і вчитись;
- усвідомлення працівниками необхідності змін;
- бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- врахування чинників оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб.

Питання для самоконтролю:

1. Які організаційні метафори визначив Г. Морган?
2. Здійсніть порівняльний аналіз теорій Е та О за основними характеристиками.
3. Охарактеризуйте найпопулярніші організаційні метафори Г. Моргана.
4. У чому полягає сутність моделі змін К. Левіна?
5. На які типові групи можна поділити персонал підприємства залежно від реагування на запропоновані зміни?
6. У чому полягають сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера?
7. Які стадії виділяються у моделі управління організаційними змінами Б. Хайнінгса?
8. Які етапи в процесі управління змінами в організації запропонував Д. Коттер?
9. Які елементи входять до складу циклу процесу організаційних змін?
10. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами, запропоновані П. Сенге, А. Клейнером, Ш. Робертсом.

ТЕМА 6. РЕСУРСНО-КОМПЕТЕЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні питання лекції:

6.1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку.

6.2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса

6.1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку

Організаційний розвиток (з англ. OD – Organization Development) – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій.

Концепція організаційного розвитку сформувалася на основі різних технік з області психології, соціології й антропології, що застосовувалися для вирішення практичних проблем діяльності компаній і фірм, поступово. Термін «організаційний розвиток» було введено Робертом Блейком, Хербом Шепардом та Джейн Моутон у період їхньої роботи наприкінці 50-х років у корпорації ESSO. Згодом під організаційним розвитком стали розуміти сукупність скоординованих єдиною метою зусиль, за допомогою яких людські ресурси організації вивчаються, ідентифікуються, залучаються у виробництво й розвиваються причому такими шляхами й способами, які підвищують не тільки загальний рівень організованості економічних суб'єктів, але також їхню здатність самостійно планувати свою діяльність та розв'язувати проблеми, що виникають в процесі. Основну роботу з історичного аналізу проробили У. Френч і С. Белл. П'яте видання книги цих авторів вийшло в 1995 р. Відповідно до підходу Ф. Лютенса, організаційний розвиток – це комплекс практичних заходів, спрямованих на поліпшення взаємодій між членами робочої команди й робочими групами в організації, удосконалювання процесів прийняття рішень, планові зміни організаційної культури підприємства, розв'язання організаційних проблем. Тобто, організаційний розвиток бачиться як процес системної й планомірної зміни організації, людських і соціальних взаємин у колективі, спрямований на дозвіл життєвих проблем організації. Основна ідея, що лежить в основі організаційного розвитку укладається в тезі: розвиток організації можливий тільки через розвиток людини. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність організації й країни в цілому на світовому ринку. Основна відмінність організаційного розвитку від інших видів і форм роботи з персоналом і менеджерами підприємств полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і

взаємовідносних елементів. Організаційний розвиток є послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних взаємин в організації. Становлення підходу організаційного розвитку пов'язують з трьома основними факторами: I. Зміна умов існування фірм. Зростаюча динамічність середовища включає наступні моменти: інтеграція ринків збуту, скорочення життєвого циклу продукту, розвиток технологій й засобів комунікацій, зміни організаційних структур, ускладнення управління виробництвом, поглиблення спеціалізації й кооперації. II. Підвищення ролі людського фактору в управлінні. Відбувається у зв'язку з усвідомленням нової ролі керуючих та робочих і пред'явленні до них нових вимог. Усе більше починає цінуватися працівник, що володіє знаннями, і менеджер, що вміє мобілізувати та спрямовувати всю людську енергію організації на досягнення поставлених цілей. III. Нагромадження матеріалів в області дослідження групи й групової динаміки.

Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми по вдосконалюванню процесів організаційного відновлення й прийняттю рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співробітництві, – з особливим акцентом на культурі формальних робочих команд – за допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дією.

Організаційний розвиток є безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій. Ці стадії можуть сильно варіюватися в різних організаціях й у діяльності різних фахівців, однак в основному залишаються незмінними:

- усвідомлення потреби в змінах;
- входження в організацію агента зміни;
- створення системи робочих взаємин агента змін;
- стадія збору інформації;
- діагностична фаза;
- вироблення планів дій, стратегій і технік їхньої реалізації;
- моніторинг, коректування й стабілізація програм дій;
- завершення програми організаційного розвитку.

Слід визначити, що проблема стабілізації змін і поведінка працівників, які цілком можуть повернутися до колишньої моделі поведінки – це реальна й дуже важлива проблема реалізації програм організаційного розвитку у багатьох компаніях.

6.2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса

Іцхак Адізес – відомий сучасний вчений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. І. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Оскільки всі його розробки базуються на великому практичному досвіді, вони є дуже популярними і ними користуються як закордонні, так і українські організації. У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути зв'язані. **Модель Адізеса** народилася на підставі уподібнення організації живому організму.

Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі організації, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Модель Адізеса визначає низку небезпек, які чекають організацію на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану організація повинне прагнути. Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути. Конфлікти, що виникають на певних стадіях закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку організації. На стадії «дитинства» організація володіє нечіткою структурою, невеликим бюджетом, процедури ведення бізнесу практично відсутні, субординація слабка. Відсутня система прийому на роботу і оцінки виконання завдань.

Основні завдання, які повинні бути вирішені – це стабілізація грошових потоків і діяльності в організації. Основні конфлікти між співробітниками підприємства пов'язані з відсутністю правил, стабільності і досвіду, на який можна було б вважатися при ухваленні рішень. Адізес стверджує, що в ефективній організації повинні бути представлені усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна. Отже, організація повинно оптимальним чином задовольняти споживачів, вчасно змінюватись та попереджувати потреби, що змінюються, створивши для цього структуру з взаємозамінних елементів. Якщо не виконується одна з цих функцій в управлінні, існує вірогідність припустити, якою «хворобою» захворіє організація. Адізес пропонує назвати це діагностичною і терапевтичною методикою. йдуть клієнти, а організація неефективна – це означає, що не вистачає вітаміну Р. Коли організація не

приносить прибутку, неефективно або неоптимально використовує фінансові ресурси – необхідний вітамін А. Якщо організація неефективна впродовж тривалого періоду, не вміє пристосовуватися до нових умов, виходить на ринки з новою продукцією надто пізно, постійно втрачає можливості – вона потребує вітаміну Е. Якщо організація вразлива, її лишаять провідні фахівці (що відбувається доволі часто у сучасних умовах) – зрозуміло, що відсутній вітамін І. Таким чином, якщо додати бракуючу функцію менеджменту або «доповнити раціон бракуючим вітаміном» – з'явиться так звана «цілісна терапевтична методика». Розглядаючи кожну з вищезначених управлінських функцій І. Адізес наводить такі пояснення. Організація повинна бути ефективною – функція Р.

Що це означає? Організація ефективна тоді, коли вона робить те, для чого була створена. Будь-яка організація має мету, ради якої вона існує. Найчастіше на питання «яка мета організації» відповіддю є «для заробляння грошей». Насправді це не так. Прибуток – це те, що ви неминуче отримуєте, якщо організація ефективна і оптимізована. Це результат роботи.

Адізес асоціює прибуток з очками в тенісному сеті. Багато гравців під час сету стежать не за м'ячем, а за рахунком (кількістю грошових одиниць). Такі «гравці» в бізнесі можуть згубити компанію. Необхідно стежити за м'ячем, щоб зробити правильний удар і відбити його в потрібний сектор поля суперника, а якщо гравцеві це вдалося, це означає, що він ефективний. Тому, для того, щоб організація була ефективною, перше питання, яке повинно задати собі її керівництво, звучить так: «Чому ми існуємо?». Це непросте питання, оскільки все існує для того, щоб приносити користь кому-небудь або чому-небудь. Дане питання слід трансформувати так: «Для кого ми існуємо?». Будь-який керівник, менеджер, незалежно від того, чим він управляє повинні запитати самого себе: для кого, він існує? Зазвичай відділ збуту проводить дослідження, щоб з'ясувати, чого хочуть їх клієнти. Співробітники організації – це теж клієнти, тільки внутрішні, яких варто запитати, що їм необхідне, щоб бути ефективними. Крім того, ефективність можна обчислити.

Чим зазвичай вимірюють ефективність організації? Не тільки рентабельністю та рівнем продажів. Насправді ефективність вимірюється і тим, чи повертаються клієнти (споживачі) знову до організації. Якщо клієнти не повертаються – організація не є ефективною. Функція А – адміністрування, яка забезпечує раціоналізацію. Бути оптимізованим – це означає не витратити сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначити механізми його досягнення.

Адміністрування – систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно. Необхідно зрозуміти, що якщо організація ефективна і оптимізована, вона неминуче стане прибутковою, оскільки задоволення будь-якої потреби має свою ціну. Споживачі готові сплачувати за задоволення своїх

потреб. А якщо організація може задовольнити цю потребу за нижчими цінами, то отримується прибуток і створюється додана вартість. Для Адізеса прибутковість – це створення доданої вартості. Чи може організація бути функціональною і не оптимізованою? Так. Вона працює, робить багато рухів, але не раціональна. Може організація бути оптимізованою, але не ефективною? Так, «...Я можу ефективно бити по м'ячу. Проте бути оптимізованим, означає систематизувати і тренуватися до тих пір, поки мої рухи не стануть досконалими. Коли досягну успіху, я можу відбивати тільки ті м'ячі, які потрапляють на ракетку, а якщо ні – то не роблю зайвих рухів». Це є характерним для бюрократії, яка настільки оптимізована, що нездідна бути ефективною. У бюрократичних організаціях можна почути такі вислови: «Управляти бізнесом було б легко, коли б не постійні зміни у потребах клієнтів».

Для того, щоб організації були ефективними тривалий час необхідно використовувати функцію Е. Повернемося до метафори тенісу. Для того, щоб перемогти в грі, потрібно думати, куди після удару приземлиться м'яч. Тому необхідно так позиціонувати себе на ринку, щоб бути готовими відбити м'яч, коли він полетить у ваш бік. Це називається стратегічним плануванням. Треба зрозуміти, що планування – це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, який є неминучим при плануванні. Функція І робить організацію оптимізованою в довгостроковій перспективі. Наприклад, коли в організації обсяги продажу знижуються і виробничий відділ говорить, що це не його проблема, а проблема відділу продажів, дану ситуацію можна порівняти з поламаним стільцем, ліва ніжка якого говорить, що це проблема правої ніжки. А чом би лівій ніжці не підсунути в центр стільця і не зробити його стійким, утворивши штатив? Подібна ситуація, що склалася, в організації свідчить про те, що в ній немає взаємозалежності. Управлінська роль, І яка допоможе усвідомити органічну взаємозалежність в організації, називається інтеграцією.

Адізес вважає, що якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу. Наприклад, багато хто з керівників говорить: «Я ж багато працюю (функція Р), що у мене абсолютно немає часу бути організованим (функція А)». Або говорять: «Моя робота так добре організована (функція А), що у мене немає часу займатися нововведеннями (функція Е)». Можна почути і такі слова: «Я повинен багато що поміняти (функція Е), і у мене не залишається часу зробити свою роботу (функція Р)». Це лише один з прикладів застосування коду РАЕІ, або як його ще називають – коду Адізеса, який має широке застосування. За його допомогою можна аналізувати життєві цикли організацій, детально вивчати процес рішень і функціональність організаційних структур. Розглянемо образи керівника, в яких переважає одна з чотирьох функцій і атрофовані останні три (рис. 9.4).

«Керівник Р». Як такий керівник управлятиме? Безперечно, це буде самий кращий фахівець; настільки продуктивний і добросовісний, що він не забариться піднятися кар'єрними сходами. Проте він не займається адмініструванням і контролем (функція А), не генерує нові ідеї (функція Е), не створює команду (функція І). Отже, ця людина – виконавець. Він працює день і ніч, приходять в офіс першим і йде з роботи останнім. Він ненавидить засідання, бо у нього завжди багато подій і немає часу на пусті розмови. У підпорядкуванні такого керівника люди відіграють роль посильних, виконують його доручення. «Керівник Р працює сам і понад усе зацікавлений в тому, що роблять його співробітники, не важливо, як вони це роблять». «Керівник А». Це яскраво виражений адміністратор. Відсутні функції Р, Е, І. Йому не цікаво, що роблять його підлегли, важливо, як вони це роблять. Він і його співробітники приходять і йдуть з роботи вчасно. При цьому керівник не дуже заглиблюється у те, що вони роблять, головне, щоб все було за встановленим розкладом. Організація може в результаті стати банкрутом, і це теж відбувається «вчасно». Такий керівник регулярно організовує і проводить наради. Це здебільшого прототип справжнього бюрократа, який керує виключно за інструкцією. «Керівник Е» – прототип, що цікавиться ідеями. Це мрійник і творча натура. Даний архетип керівника найбільш небезпечний вранці в понеділок, після вихідних, відпустки і тригодинного перельоту в літаку. Саме тоді він генерує нові ідеї і нові можливості. Він організовує засідання з колегами, та часто ніхто не знає, коли вони проводитимуться. Такого керівника можна назвати ще і палієм – це іскра, з якої постійно займається полум'я. «Керівник І» головним чином зосереджений на співробітниках і на їх відчуттях. Це «політик», для якого найважливішою є зовнішня гармонія в колективі. Йому необхідно, щоб його підлегли з ним погоджувалися або хоч би вдавали, що погоджуються. Вищеозначених керівників можна охарактеризувати наступною метафорою. Якщо «керівник Е» і «керівник А» дивляться у вікно, перший бачить небо, птахів, гори і хмари, другий – тільки брудну віконну раму. Саме тому вказані прототипи не люблять один одного: «керівник Е» завжди парить на крилах своїх ідей, тоді як «керівник А» опускає його на землю. Прототип «керівника Р» не бачить ні віконної рами, ні хмар, тому що він роздумує про те, як же це вікно відкривається і чи підходить воно до стилю кімнати. А прототип «Керівника І» зовсім не дивиться у вікно. Він дивиться на трьох людей в кімнаті і намагається зрозуміти: «На що вони дивляться?». Адієс наголошує, що усі ці прототипи – це приклади поганих керівників. Як вже зазначалось, в організації повинні бути представлені усі чотири функції. Ідеальний керівник повинен бути орієнтованим на споживача і на результат, бути організованим, творчим і схильним до ризику. Крім того, він зобов'язаний вміти створити свою команду.

Проте ідеального керівника не існує. Для того, щоб налагодити ефективне управління, потрібна команда, яка буде доповнювати самого керівника. Модель

Адзеса РАЕІ показує, яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу організації.

Високі літери РАЕІ демонструють пріоритетну роль на певному етапі. Відсутність тієї чи іншої літери свідчить про те, що дана роль більше не визначає діяльність менеджменту і керівників організації. Код Адзеса може і повинен спрацьовувати на різних етапах життєвого циклу організації. Співробітники фірми «БКГ менеджмент-консалтинг» знайшли недоліки цієї теорії і, допрацювавши її, представили на суд громадськості свою «Теорію фазових трансформацій бізнесу» (ТФТБ).

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під терміном «організаційний розвиток»?
2. Визначте та охарактеризуйте основні стадії організаційного розвитку.
3. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку І. Адзеса?
4. Що входить до складу «вітамінного комплексу» ефективного управління організацією за І. Адзесом?
5. Охарактеризуйте термін «код Адзеса».
6. Назвіть стадії та кризи організаційного розвитку за Л. Грейнером.
7. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку ТФТБ?
8. Охарактеризуйте кризові ситуації, які можуть виникнути в межах фаз розвитку бізнесу згідно ТФТБ.
9. З якими чинниками пов'язують передумови організаційного розвитку?

ТЕМА 7. КОНГІТИВНІСТЬ – ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання лекції:

- 7.1. Роль знань у розвитку сучасної організації.
- 7.2. Сучасні підходи до управління знаннями.
- 7.3. Навчання в системі управління трудовими ресурсами.
- 7.4. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій.

7.1. Роль знань у розвитку сучасної організації

Будь-яке знання, інновація чи удосконалення саме по собі звідки не з'являється і за словами І. Нонакі (Ікуджіро Нонака) проходить «спіраль знання» – спочатку в якого-небудь працівника виникає теорія, потім вона починає обростати конкретикою, одержувана ідея знаходить підтримку і поступово починає реалізовуватися.

Враховуючи це можна виділити два погляди на народження знань:

- західного менеджменту, де підприємство розглядається, як машина щодо обробки інформації, коли корисними визнаються тільки формалізовані, явні знання, а критеріями їх оцінки виступають ключові показники діяльності підприємства;

- японських корпорацій, де підприємство – живий організм і створення нового знання залежить від схованих поглядів, відчуттів, здогадів усіх працівників.

Крім того, у середовищі керівників існує думка, що інновації і нові знання не можна запланувати. Але приклад японських підприємств наочно показує, що цим процесом можна ефективно управляти, незважаючи на всю приховану випадковість.

Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віїгом – американським ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, на Міжнародній організації праці, що проводилася, під егідою ООН. З того часу цей термін, що позначав систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств, обійшов весь світ, став предметом різносторонніх досліджень і обговорень, увійшов до практики багатьох підприємств як нового вигляду управлінської діяльності і нова функція управління. Значущість управління знаннями з кожним роком зростає, відображаючи об'єктивні вимоги розвитку наукоємного виробництва, інформатизації суспільства і підвищення ролі людського потенціалу.

У сучасних умовах інтелектуальний капітал стає головним джерелом

створення стійких конкурентних переваг підприємств, посилення їх потенційної цінності і задоволення споживчого попиту, що динамічно розвивається. Спочатку управління знаннями розглядалося як феномен, що має відношення лише до тих галузей і виробництв, для яких характерні так звані високі технології, виготовлення нових зразків продукції безпосередньо на базі конкретних наукових досліджень і технічних розробок, технологічні інновації. Однак практика спростувала такий вузький підхід до ефективного управління, доведено, що не може бути галузей, виробництв і підприємств, які не використовують інтелектуальний капітал у виготовленні продукції, наданні послуг і самих методах управління. Інноваційні процеси – це неодмінна умова розвитку всіх сфер діяльності в епоху технологічної і інформаційної революцій.

В даний час цінність роботи, що виконується людьми, і вартість продукції і послуг, що продаються компаніями всіх галузей, багато в чому визначаються знаннями і інформацією, закладеною в них. Підприємства повинні навчитися управляти знаннями, тому що знання, з одного боку, перетворилися на найбільш важливий продукт і, з іншого боку, ефективне використання знань є ключовим чинником у вивченні потреб ринку і їх задоволенні найбільш інноваційним способом. Все більша кількість підприємств стають організаціями, що навчаються, розвивають свої інтелектуальні активи і наймають вищих посадових осіб по управлінню знаннями. Загально визнано, що знання є джерелом продуктивності, інновацій і конкурентних переваг. Багато менеджерів розуміють, що на відміну від витрат фінансового капіталу використання знань веде до їх примноження і на відміну від натуральної сировини знання не втрачаються (чим більше вони розподіляються, тим більше виробляється продукції).

Поворотне значення в економічній теорії і практиці, в орієнтації управлінських методів і оцінці ефективності має те, що знання стають активами організації, що вимагають систематичної оцінки, дбайливого відношення, розповсюдження і використання.

Оскільки коріння знань закладене в досвіді і інтелектуальних можливостях людини, в його соціальному контексті, успішне управління ними можливо тільки при уважному відношенні до людини, до культури і організаційної структури.

В останні десятиліття в структурі загального фонду розвитку підприємств, що складається з інвестицій у фізичний капітал (основні фонди), а також вкладень в так званий людський капітал (витрати на освіту, підготовку і перепідготовку кадрів, охорону здоров'я і НІОКР), стала стрімко збільшуватися частка останніх компонентів, пов'язаних із зростанням ролі людського чинника. Якщо на початку ХХ століття в індустріально розвинених країнах основні фонди за вартістю більш ніж удвічі перевищували розміри накопичених інвестицій в людину, то в теперішній час співвідношення відмічених компонентів сукупного капіталу є якісно іншим.

Сучасні господарські системи все більш трансформуються в економіку знань. Використання знань примножує результати господарської діяльності набагато ефективніше, ніж застосування будь-якого іншого виробничого чинника. На постіндустріальному просторі, найважливішим ресурсом виявляється не традиційний географічний простір із закріпленими на ньому виробничими потужностями, а інтелект і фінанси, що не знають матеріальних меж і вільно переміщуються шляхом використання інформаційних технологій.

Перехід від індустріального суспільства до постіндустріального і інтенсивний розвиток інформаційних технологій скорочують значення чинників природного і соціального середовища, але підсилюють роль творчих сил особи, що бере участь у виробничій діяльності. З цієї причини ефективність сучасної економіки, включаючи прогрес матеріального виробництва, все більшою мірою визначається інтелектуально-творчим потенціалом і інформаційними ресурсами, ніж традиційними чинниками економічного розвитку індустріального суспільства.

Глобалізація ринків і швидке розповсюдження інформаційних технологій трансформують економіку. По оцінках, основу більше половини валового внутрішнього продукту країн з розвинутою ринковою економікою складають інтелектуальні знання.

Сюди відносяться такі галузі, як телекомунікаційна, виробництво обчислювальної техніки, розробки програмного забезпечення, фармацевтика, виробництво медичної техніки, освіта, розробка біотехнологій, генна інженерія і цілий ряд інших. За останні два десятиліття високотехнологічні галузі майже подвоїли обсяг вироблюваної продукції, а власне наукоємні галузі розвиваються ще швидше.

Причому найбільший потенціал розвитку мають інноваційно керовані галузі, де впровадження нововведень і адаптивність до ринку є новими джерелами конкурентних переваг. У цих умовах відбуваються докорінні зміни в критеріях оцінки ефективності управління. Ними тепер стають вимірники стану ресурсів:

- інтелектуального капіталу;
- інвестиційній активності;
- задоволеності запитів споживача;
- повноти і комплексності використання інформаційних технологій;
- впливи ефективних комунікацій;
- розвитку людських ресурсів;
- можливостей адаптації до змінного середовища.

В даний час на частку нових технологій в країнах з розвинутою ринковою економікою доводиться до 85% приросту валового внутрішнього продукту.

Джерелом економічного підйому можуть бути насамперед знання, інтелектуальна творчість і інновації, які повинні переважати не тільки у

виробництві, але і в управлінні. Про те, за якими напрямками відбуваються зміни в управлінні під впливом розробки і використання нових технологій, свідчать дані таблиці 7.1.

Завдяки різноманітним інформаційним потокам кожне підприємство має можливість миттєво дізнаватися про стан попиту і пропозиції, орієнтуватися на ринках сировини, праці, інновацій і тому подібне.

Таблиця 7.1. Вплив нових технологій на організацію

Організаційне вимірювання	Зміни в управлінні
Накопичення і розподіл знань	Нові форми умінь і знань використовуються для розробки нових технологій; працівники критичніше відносяться до оцінки результатів впровадження нових технологій; нові форми інтелектуальної діяльності поширюються в організації
Управлінські стосунки	Організаційна поведінка змінюється в напрямі посилення співпраці і взаємної відповідальності; менеджери і працівники розривають традиційні функціональні і ієрархічні стосунки і створюють нові ролі, які стирають лінії влади і ухвалення рішень
Методикоординації	Технології стають багатим ресурсом, який дозволяє використовувати інноваційні методи розповсюдження і обміну інформацією, співробітництва; широкий доступ до інформації створює клімат колективної відповідальності, загальної власності і групового вирішення проблем

7.2. Сучасні підходи до управління знаннями

Для розкриття сутності терміну «знання» необхідно розглянути три поняття: дані, інформація та безпосередньо – знання.

Дані – це неструктуровані цифри і факти поза будь-якого контексту.

Інформація – це структурований потік даних у контексті.

Знання – це здатність застосовувати інформацію у конкретній сфері

діяльності.

Отже, дані та інформація є так званими «запасами сировини» для формування знань (рис. 7.1).

Розрізняють процедурні, декларативні, епізодичні, евристичні і мета-знання.

Як вже було сказано, Термін «управління знаннями» був введений Карлом Віїгом – американським ученим і консультантом по управлінню і вперше використаний в 1987 р. в його виступі на конференції в Швейцарії, на Міжнародній організації праці, що проводилася, під егідою ООН.

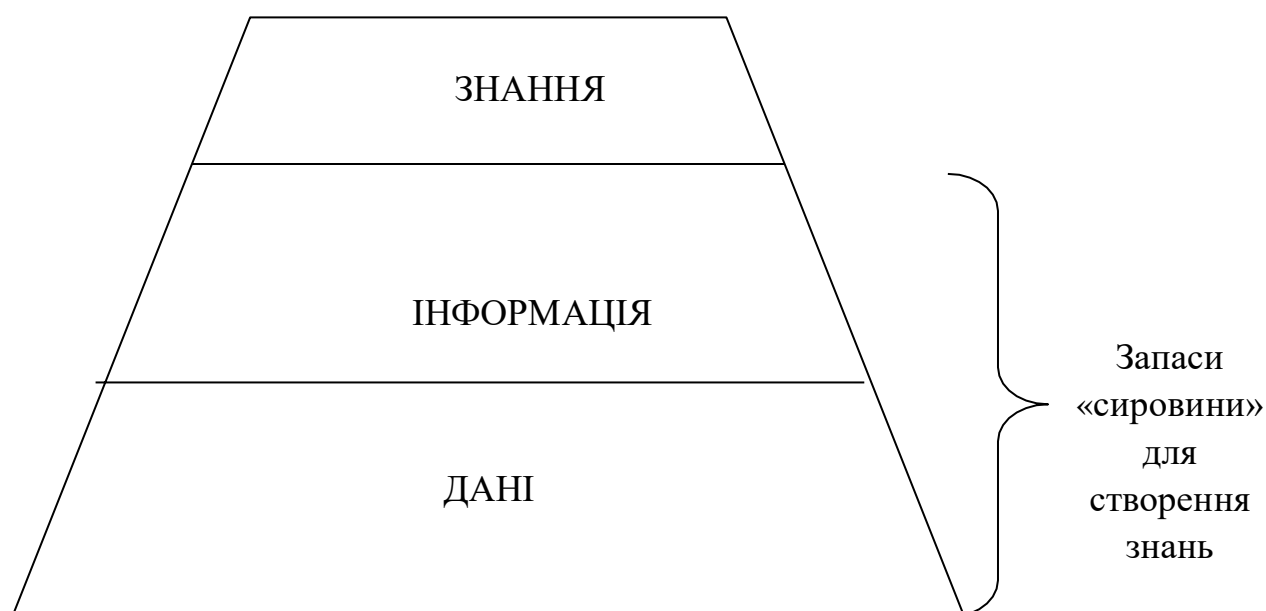


Рис. 7.1. Логіка утворення знань

Термін управління знаннями (УЗ) прийшов до України з заходу в середині 90-х рр. У великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти і стали критичними стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями підприємства, оскільки саме знання забезпечують перевагу перед конкурентами. Світовий бюджет систем управління знаннями оцінюється останніми роками в 2 млрд дол. і продовжує зростати. Великі компанії активно застосовують технології управління знаннями як основну складову менеджменту.

Управління знаннями – це сукупність процесів, які управляють створенням, розповсюдженням, обробкою і використанням інформації усередині підприємства.

Ресурси знань розрізняються залежно від галузей індустрії і додатків, але, як правило, включають технології, бренди, бізнес-процеси, рецептури, керівництво, новини, інформацію про замовників, відомості про конкурентах і дані, що накопичилися в процесі розробки. Програмна і технологічна організація процесів управління знаннями реалізується через системи управління знаннями (СУЗ). СУЗ використовують і інтегрують різні інформаційні технології:

- бази і сховища даних
- електронна пошта
- системи групової роботи і її підтримки;
- браузері і системи пошуку;
- портали, корпоративні мережі і Інтернет;
- бази знань і експертні системи (інакше інтелектуальні системи).



Рис. 7.2. Дуалізм поняття «управління знаннями»

Системи управління знаннями з'явилися в середині 90-х рр. в корпораціях, де проблеми обробки інформації придбали особливу гостроту і стали критичними. При цьому стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями підприємства, оскільки саме знання забезпечують перевагу перед конкурентами.

Нова концепція управління знаннями дійсно допомагає поміняти погляд на автоматизацію корпорації, оскільки акцент в ній робиться на цінність інформації. Новизна концепції управління знаннями полягає в принципово новому завданні – накопичувати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності і принципи, що дозволяють розв'язувати виробничі і бізнес-завдання. При цьому в розрахунок беруться і «невидимі» знання, які зберігаються в пам'яті спеціалістів, а не на матеріальних носіях.

Управління знаннями можна розглядати і як новий напрям в менеджменті, і як напрям в інформатиці для підтримки процесів створення, розповсюдження, обробки і використання знань усередині підприємств, організацій і навіть держав (рис. 7.2).

7.3. Навчання в системі управління трудовими ресурсами

Особливе місце в навчанні відводиться працівникам підприємства, які в подальшому будуть задіяні в системі розробки та управління стратегічними змінами. Проте при навчанні, в силу різних обставин, відбувається різне сприйняття отриманої інформації і, як наслідок, може спостерігатися різна віддача в процесі реалізації певних заходів. Тому при навчанні доцільно використовувати різні методи навчання, які враховують тип особистості стосовно сприйняття інформації та можливого застосування знань в процесі стратегічних перетворень.

Будь-які перетворення, як особисті так і організаційні, обов'язково включають процес навчання. Однією з таких моделей, яку можна використовувати для навчання персоналу в умовах стратегічних змін, є розроблена в 1984 році модель навчання Д. Колбом (David Kolb).

Автор моделі виходить із припущення, що ми вчимося через:

- діяльність;
- мислення.

При цьому Д. Колб дослідив та визначив, що люди навчаються через одним з чотирьох способів:

- через досвід;
- через спостереження та рефлексію;
- за допомогою абстрактної концептуалізації;
- за допомогою активного експериментування.



Рис.7.4. Чотирьох етапний цикл навчання

Виходячи з цього Д. Колб розробив цикл навчання, необхідний для здобуття нових навичок, зокрема для успішного ведення бізнесу:

- конкретний досвід – одержання результату дії, досвід на помилках;
- рефлексорне спостереження – міркування над досвідом;
- теоретичні концепції – аналіз висновку, план змін;
- застосування на практиці – експериментальна перевірка.

При цьому він вважав, що різні люди починають навчання з різних запропонованих чотирьох етапів. На базі цього твердження він розробив типологію людей щодо підходів до навчання:

- активіст – починає з одержання конкретного досвіду;
- мислитель – починає з міркувань;
- теоретик – починає з аналізу існуючих підходів;
- прагматик – починають з усвідомлення того, що це дасть на практиці.

При цьому вибір типу навчання відбувається інстинктивно, не свідомо, на рівні підсвідомості кожної людини. Тому, для того, щоб визначити до якого типу відноситься людина Е. Кемерон та М.Грін пропонують відповісти на такі запитання:

Якби ви писали книгу про зміни і хотіли передати майбутнім читачам максимум знань, вам би знадобилося:

- провести експеримент (активіст);
- встановити достатню кількість питань для міркування (мислитель);
- ретельно досліджувати різні моделі (теоретик);
- ілюструвати ваші думки прикладами та включити корисні інструменти, техніки і додатки (прагматик).

Зрозуміло, що підприємство, яке навчається може використовувати різні методи пізнання та навчання. Одним з таких методів є навчання через дію (Action Learning). В його основі лежить поділ знань на два види:

- запрограмовані знання, передані людині – це знання, які люди отримують сидячи за партами, читаючи книги і т.д.

- фактичні знання, які отримуються в результаті досвіду і надалі використовуване людиною у виді навичок.

Р.Ревенс (R.Ravens), який розробив даний метод звернув увагу на те, що для ефективного навчання необхідний зворотній зв'язок і здатність його сприймати. Ці особливості були покладені в основу методу і формули Action Learning (навчання через дію):

$$L = P + Qt,$$

де L - навчання (learning), P- запрограмовані знання (programmed knowledge), Q - навчання за допомогою опитування (insightful questioning).

З формули випливає, що наявні в людини знання можна поглибити, розширити і перетворити в навичку за допомогою зворотного зв'язку, отриманої в результаті обговорення практичного досвіду. Важливість останнього параметра формули зв'язана з тим, що 20 % знань люди одержують за допомогою формального навчання у виді запрограмованих знань, а 80 % застосовуючи його в житті.

Пізніше ця формула була розширена та набула вигляду:

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

де R - рефлексія, обмірковування (reflection).

Так, доданий елемент акцентує увага на необхідності осмислення людиною досвіду і заглибленого аналізу поточної проблеми.

Тому, аналізуючи метод навчання через дію, слід відмітити, що процес навчання представляє собою вивчення власного досвіду рішення проблем у порівнянні з колегами, що відбувається за допомогою обміну думками і постановки питань. При цьому відсутня єдино вірна форма організації програми даного методу, оскільки кожного разу вона створюється під визначені вимоги, які є наслідком запропонованих цілей та особливостей функціонування підприємства. При цьому виділяють:

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

- загальну послідовність дій (стадії), що підвищує ефективність навчання та рішення проблем.

Щодо ключових елементів навчання через дію, то ініціатором навчання як правило виступає працівник підприємства з великими повноваженнями, який взяв на себе відповідальність за створення програми навчання через дію і підтримує важливість методу в процесі реалізації програми. При цьому створюється координаційна рада – працівники, що розділяють позитивну думку про програму, що підтримують ініціатора і процес навчання.

Основні вузли проекту можна охарактеризувати наступним чином:

- проект – діяльність для рішенням реальної проблеми підприємства;

- учасники – керівники проектів (ті, що мають проблеми);
- група – 5-6 працівників підприємства, які стали учасниками програми;
- клієнт проекту – конкретні працівники підприємства, зацікавлені в результатах проекту;
- спонсор – впливовий працівник підприємства, зацікавлений у підтримці учасників і здатний допомогти їм (здебільшого власник бізнесу).
- консультант – фахівець з навчання через дію, що координує програму і роботу в групах.

Впроваджуючи даний метод підприємство має пройти наступні стадії:

1. Презентація програми - знайомство з методом Action Learning, запуск програми, формування груп.
2. Засідання груп – зустріч учасників, у процесі якого відбувається обмін досвідом і одержання зворотного зв'язку. Періодичність зустрічей – один раз на два тижні.
3. Реалізація проектів – дії щодо рішення проблеми в проміжках між засіданням груп.
4. Навчальні семінари – зустрічі учасників для надання інформації, заповнення відсутніх запрограмованих знань. Для цих цілей можуть запрошуватися сторонні фахівці.
5. Завершальна конференція – заключний етап для підведення підсумків і складання нових планів щодо програми навчання через дію.

При цьому слід відмітити, що існує також послідовність роботи в групах, недотримання якої може звести нанівець весь навчальний процес. Зокрема, один з керівників проекту розповідає учасникам про стан проблеми на сьогоднішній день та описує вже проведені дії щодо рішення цієї проблеми. Паралельно учасники задають питання до керівника проекту щодо змісту теми, на які керівник відразу відповідає. В ході такого обговорення відбуваються міркування учасників із приводу проекту. При цьому керівник записує їх для себе і ніяк не коментує і не реагує. На певному етапі засідання групи з'являється перерва, під час якого керівник проекту пише персональний план дій до наступного засідання групи. Після перерви план зачитується групі, а учасники, в свою чергу, перевіряють його на конкретність і можливість щодо реалізації, діляться думкою про можливі переваги та недоліки запропонованого плану. Після цього наступний учасник групи розповідає про свій проект і так далі.

Практики відзначають, що даний метод має певні особливості й обмеження. Так, наприклад, метод виявляється ефективним тільки при рішенні практичних проблем (складних задач, що мають невизначеність в умовах і діях), розширює тільки вже наявні знання, хоча і підштовхує до пізнання нових. При цьому, у випадку відсутності адекватного зворотного зв'язку нівелюється очікуваний ефект, особливо якщо група схильна прислухатися лише до думки однієї лише людини, наприклад неформального лідера. Крім цього, в окремих

випадках застосування навчання через дію, спостерігається суперечливість загальноприйнятими способам роботи, що викликає опір персоналу. Тому для уникнення цього явища на початкових етапах цей метод вимагає активної участі консультанта. І на кінець, для повноцінної реалізації програми навчання через дію, необхідне створення безлічі проектів для рішення проблем.

При цьому хочемо цього ми чи ні, але бажання жити чи виживати змушує нас адаптуватися до умов, що змінюються. Якщо процес адаптації йде на самоплив, то результат буде несподіваним. Навряд чи нас це влаштує. Тому виникає дуже просте питання: як підвищити ефективність бажаного результату?

Для початку слід нагадати, що управління адаптацією або змінами включає такий етап, як розробка і прийняття рішень. Основною особливістю таких рішень є ситуація великої невизначеності. Перебороти ці труднощі допомагає інтуїція. Але слід нагадати, що при цьому забувається або не враховується те, якому ризику піддається підприємство та окрема людина при прийнятті інтуїтивних рішень.

Особливе місце в навчання персоналу посідає коучинг – один із типів консультування, фактично інструмент особистісного та професійного розвитку від працівника до всього підприємства. На сьогодні в різних літературних джерелах даний вид навчання трактують як мистецтво сприяти підвищенню результативності навчання та розвитку іншої людини, процес створення вчителем умов всебічного розвитку особистості учня-працівника або ж тривалі відносини, які дозволяють людям отримувати виняткові результати в їх житті, бізнесі, кар'єрі чи суспільних справах.

Основним завданням наставника (коуча) в наш час має стати допомога не тільки керівництву підприємства але і провідним спеціалістам в тому, щоб вони змогли зайнятися самооцінкою і навіть переглянути власну поведінку, а також прищепити всім керівникам підрозділів культуру розвитку особистості, його потенційних можливостей та вміння застосовувати різні методи навчання. Тобто, таке навчання має вплинути на загальну політику управління підприємством в цілому в межах розвитку та взаємоузгодженості зі стратегічними завданнями чи системою стратегічних змін.

Враховуючи зазначене, розрізняють індивідуальний коучинг та корпоративний (груповий) коучинг, який може проводитися у форматі очного (особистісного) або заочного навчання (інтернеткоучинг, телефонний коучинг). Проте, незалежно від виду такого навчання, етапи формування ключових навиків в процесі коучинг виглядають наступним чином:

1. Стадія впровадження нового навичку. На цій стадії основними завданнями вчителя є збір інформації про працівника, його професійні навички та знання, збір інформації щодо його реакції на процедури та обмеження, що приймаються підприємством, про його поведінку з колегами, клієнтами та знання щодо внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів клієнтів. Крім цього

вчитель встановлює відносини довіри та співробітництва, поступово підвищує складність вправ через навчання навики, створює чіткий алгоритм постановки навики. Разом з цим, відпрацьовується можливість тренування навики в безпечних та комфортних умовах (тренінг, ділові ігри тощо) з можливістю застосування найважчих ймовірнісних ситуаціях.

2. Стадія заперечення нового навики, вибір попередньої тенденції поведінки. Головними завданнями вчителя на цій стадії є опрацювання ситуації опору в режимі індивідуальної бесіди, встановлення причин того, як попередні знання та навички заважають процесу засвоєння нового навики та створення нової стратегії переосмислення значення цих знань та їх використання в подальшій роботі. Тому вчитель на даному етапі повинен мотивувати працівника на подальший професійний ріст, встановити приховані страхи, які заважають розвиватися, застосувати окремі вправи та багатократність повторення ключових навиків, наводити приклади ефективного застосування даного навики. Крім цього, встановлюються певні стандарти поведінки та інші обмеження, які не дозволяють відволікатися від тематики навчання. В процесі навчання вчитель вказує на помилки працівника, проводиться їх аналіз та обговорення, підказується як в подальшому ці помилки можна швидко та безболісно виправити

3. Стадія використання навики на рівні розвитку, коли вчитель позиціонує план дії щодо розвитку працівника з врахуванням його скритих страхів, відбувається зворотній зв'язок щодо спостереження, осмислення та застосування нового навики. До того ж ці заходи підкріплюються акцентуванням можливих переваг при застосування даного навики в межах професійної діяльності та кар'єрного росту, здійснюється постійний контроль досвіду дій працівника щодо застосування нового навики.

4. Стадія пошуку застосування можливих варіантів використання навики. На цьому етапі підкреслюються цінності проведених заходів щодо навчання, аналізується інформація, наскільки ефективно почав застосовуватися новий навик, за погодженням працівника підбиваються підсумки та встановлюються нові цілі розвитку, які мають бути не дуже легкими, адекватними, конкретними, мотивуючими та вимірними. Ці цілі в майбутнього повинні давати синергічний ефект як працівнику так і підприємству.

5. Стадія самоаналізу успішного досвіду використання навики, розвиток навики на рівні досвіду. Основними завданнями вчителя на цьому етапі є розвиток у працівника вміння самостійно оцінювати власну роботу, мотивувати його та дати можливість розповісти іншим про свої успіхи.

6. Стадія засвоєння навики на рівні майстерства: співпраця з таким працівником при підвищенні мотивації всього колективу, мотивація працівника до засвоєння нових навиків та пропозиція щодо його переходу в категорію наставників з метою передачі вдалого отриманого досвіду.

Враховуючи вище зазначене, Д. Майстер пропонує керівництву будь-якого підприємства, що навчається розробити відповідну програму навчання, яка забезпечить ефективне виконання попередньо (або паралельно) розробленої програми стратегічних змін. Для цього необхідно:

1. Відповісти на питання:

- Яких нових дій ми хочемо від своїх працівників?
- Чи знаємо ми реальні причини, через які працівники ще досі ці дії не здійснили?

2. Вивчити:

- а) систему оцінки (нові критерії оцінки дій, яких навчали працівників);
- б) наставництво (безупинний контроль над дотриманням цих нових критеріїв та застосування необхідних заходів);
- в) інструменти (повинні бути підготовлені до початку навчання, щоб з їх допомогою потім впроваджувати отримані знання);
- г) навчання;
- д) методи винагороди за досягнення і/чи визнання конкретних заслуг.

3. Пам'ятати, що:

- для максимальної ефективності звичайно краще учить людей у складі їх робочих груп, щоб орієнтувати навчання на практику і забезпечити в колективі взаємні зобов'язання, виконання яких буде відслідковуватися;
- якщо навчальні групи складені з представників різних відділів, процес навчання обмежується лише подачею інформації.

4. Визначити:

- як себе повинно вести вище керівництво, щоб переконати людей у обов'язковості нових дій, а не у їх нав'язуванні?
- які критерії мають змінитися?
- що потрібно зробити до початку навчання, щоб ці зміни відбулися?
- що потрібно впровадити до закінчення навчання?
- які теми необхідно включити в навчання, щоб отримані знання і навички можна було відразу застосовувати на практиці?

Отже, ми бачимо, що навчання – одна з найважливіших складових управління змінами, яка дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства при проведенні намічених заходів. Проте наявність таких знань у працівників не означає їх впровадження, оскільки є різні варіанти суспільних взаємозв'язків між працівниками підприємства. Тому при побудові управлінської структури підприємства, розподілу можливих функцій та обов'язків, керівництво має вирішити питання створення окремих команд або груп для виконання поставлених цілей.

7.4. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій

Термін «організації що навчаються» (learning companies), що широко розповсюдився в Європі і США в 1990-і рр., в Україні став відомий порівняно 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.

Хоча з першої публікації концептуальної роботи П. Сенге «п'ятий елемент», в якій він дає розкриває особливості самонавчальної організації, пройшло вже більше 20-ти років, серед учених як і раніше немає єдиної думки щодо того, що вкладати в це поняття.

Найбільш поширені визначення самонавчальної організації приведені нижче (таблиця. 7.2).

Таблиця 7.2. Підходи до визначення самонавчальної організації

Автор	Визначення самонавчальної організації
1. П. Сенге	<p>Самонавчальна організація – це група співробітників, що постійно розвивають свої здібності створювати те, що вони хочуть створювати.</p> <p>Самонавчальна організація – це організація, в якою не можна не вчитися, тому що навчання вплетене в повсякденні операції.</p> <p>У сучасних умовах швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною утримуваною конкурентною перевагою.</p>
2. Т. Бойдел, Н. Діксон і П. Сендж	<p>Самонавчальна організація – це організація, в якій відбувається не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати.</p>

З. А. Лузін	<p>Самонавчальна організація – це організація, здатна повсякденно набувати знань зі всіх можливих джерел, переробляти і переводити їх в дію.</p> <p>Самонавчальна організація – це не нова модель побудови і розвитку підприємства, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воедино.</p>
-------------	---

Спираючись на досвід передових підприємств, можна сказати, що якщо ми дійсно хочемо створити організацію, що навчається, то треба починати з кінця. Замість того щоб вкладати великі гроші в навчання на «модних» курсах, слід, по-перше, переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал отримує можливість утілити на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що їх нові знання будуть затребувані, а інновації – підтримані і гідно оцінені.

Практикою організацій, що самонавчаються вже напрацьовані певні принципи, сутність яких зводиться до наступного:

- Навчатись швидше, ніж конкуренти;
- Навчатись всередині організації (один у одного, у робочих груп);
- Навчатись за межами організації (у постачальників і споживачів).

Питання для самоконтролю

1. Роль знань у розвитку сучасної організації.
2. Сучасні підходи до управління знаннями.
3. Навчання в системі управління трудовими ресурсами.
4. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій.

ТЕМА 8. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Основні питання лекції:

- 8.1. Традиційні методи управління змінами.
- 8.2. Проектні методи управління змінами.
- 8.3. Методи реінжинірингу бізнес-процесів.
- 8.4. Методи організаційного розвитку.
- 8.5. Методи подолання опору змінам і залучення персоналу в зміни.
- 8.6. Методи зміни організаційної культури.

8.1. Традиційні методи управління змінами

Традиційні методи класифікуються за трьома напрямками.

1) Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи багато в чому розраховані на активне залучення і участь у них більшості працівників. У випадку успіху ці методи покращують індивідуальні та групові процеси у вирішенні проблем і прийнятті рішень, в комунікації, у відношенні до роботи тощо. Зміна організаційної культури впливає на рівень прийняття цінностей, очікування, розташування і поведінку робітників не такими, як очікувалося.

До даної групи методів відносяться наступні:

- обговорення результатів організаційного діагнозу. Метод включає: збір інформації від членів організації або робочих груп;
- переведення отриманих даних у зрозумілий формат;
- доведення даних до тих, від кого вони були отримані. Надалі працівники використовують цю інформацію для планування своїх дій з вирішення специфічних проблем. Цей метод є частиною моделі «дослідження-дія». Головною метою методу є поліпшення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем;

- «побудова команди». Використання даного методу полягає в тому, що члени робочої групи проводять діагноз спільної роботи і планують проведення змін для підвищення ефективності групової роботи. В рамках даного методу наголос робиться на наступні аспекти: встановлення групових цілей і пріоритетів; аналіз виконуваної групової роботи; вивчення того, як групова робота виконується; вивчення відносин між членами групи в процесі роботи;

- консультування з процесу. Застосування цього методу включає допомогу консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях по процесам, які відбуваються в робочому оточенні. В основному ці процеси являють собою те, як люди виконують роботу, включаючи їх поведінку на нарадах, формальну і неформальну взаємодію по роботі, а також інші зразки поведінки, пов'язані з виконанням завдань;

- програми якості життя на роботі. Такі програми представляють собою діяльність, здійснювану організацією по поліпшенню умов, які впливають на результати роботи. Більшість програм цього типу концентруються на питаннях техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участі у прийнятті рішень, можливості з розвитку таланту і творчості, значущості роботи, контролю понаднормової роботи, захисту від посягань на роботі, можливості по задоволенню соціальних потреб;

- системи «високі зобов'язання - високі результати». Дані системи виникли як результат радикальних змін в управлінні організаціями та ставили перед собою мету змінити культуру організації, посиливши в ній елемент залучення до роботи. Системи поєднували в собі технічні аспекти і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, тобто виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший;

2) Методи, орієнтовані на завдання та технології. Методи концентруються на проведенні змін безпосередньо в роботі співробітників та їх груп. У цьому зв'язку основна увага приділяється технологічним процесам та інструментарію, що використовуються для виконання певних завдань.

Методи цієї групи наступні:

- проектування роботи, як підхід до змін, являє собою свідомо плановану реструктуризацію того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації співробітників, їх залученості та продуктивності і поліпшення виконання роботи в цілому. Практика показала, що даний метод сприяє успішному вирішенню проблем, що виникають у людей в процесі роботи;

- соціотехнічні системи. Дана модель проектування роботи і одночасно метод проведення змін, орієнтована на завдання і технології, концентрується в однаковій мірі на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими двома складовими і тим самим збільшуючи організаційну ефективність. Цей метод зазвичай включає в себе радикальне перепроєктування роботи з урахуванням інтересів як технології, так і працівників;

- гуртки якості – це робочі групи з числа добровольців з якоїсь однієї області діяльності, регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, що відносяться до якості роботи та її результатів. Гуртки якості також вирішують ряд завдань, властивих іншим вищеописаним методам. Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в області вирішення проблем, статистичного контролю якості і групової роботи;

- реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод, пов'язаний з більш радикальним, ніж інші методи, перепроєктування процесу роботи, спрямований на її упорядкування, зниження витрат, підвищення якості і ефективності в її виконанні. Реінжиніринг багато в чому схожий з організаційним діагнозом в плані того, що задається питанням, а «навіщо ми це робимо?». Реінжиніринг

супроводжується наступними типовими змінами в організації: функціональні підрозділи замінюються процесними; вузька спеціалізація замінюється широкою; контрольована рольова поведінка замінюється на наділення працівників повноваженнями; оцінка роботи по діям замінюється оцінкою результатів; менеджери з наглядачів перетворюються на тренерів; структура з вертикальною перетворюється на горизонтальну;

- загальне управління якістю. Даний метод направлений на те, щоб передбачити виникаючі у споживача потреби та очікування у відношенні якості. Досягнення організацією якості у всьому означає, що всі види робіт і діяльності, всі процеси виконуються так, що забезпечують вимогу клієнта, включаючи економію часу і вартості. Важлива частина даного методу пов'язана з технологією. Інша частина методу – культурологічна, тобто більшість працівників повинні об'єднуватися навколо такої організаційної цінності, як якість у всьому, і повинні бути уповноважені проводити необхідні для цього зміни;

3) методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Програми змін, що охоплюють всю організацію, нерідко пов'язані зі змінами в організаційній структурі і стратегії і, відповідно, в культурі. Зміни в структурі передбачають перестановки в посадах або ролях і переорієнтацію зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії включають перегляд місії і цілей організації.

До них належать:

- адаптивні організаційні структури. По мірі зростання організації ускладнюються і стикаються з необхідністю проведення постійних змін для переходу до нових методів роботи. Для цього організація та її структура повинна володіти гнучкістю і адаптивністю. Відповідають таким вимогам: паралельна організаційна структура, в якій одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. При цьому паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати. Матрична організаційна структура є характерною для організацій, які відчувають обмеження механістичного і бюрократичного характеру. Матричні структури представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань. Мережеві структури мають риси як матричних, так і паралельних структур і роблять упор на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, здійснюючи координацію та контроль;

- стратегічні зміни. Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити

систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням.

8.2. Проектні методи управління змінами

У швидко мінливому, турбулентному навколишньому середовищу сучасні організації змушені безперервно трансформуватися. Найчастіше ці зміни здійснюються реактивно, що нерідко веде до втрати конкурентних переваг, а іноді і до загибелі організацій. Проактивне (випереджаюче) здійснення змін вимагає знання основних закономірностей цього процесу, джерел опору організаційним змінам і методів їх подолання.

Управління проектами – ретельно спланована і організована система заходів, спрямованих на вирішення певної задачі (наприклад, будівництво будинку або створення нової комп'ютерної системи). Управління будь-яким проектом передбачає розробку плану проекту з обов'язковим визначенням цілей і описом способів досягнення цих цілей. Іншими словами, розробник проекту повинен заздалегідь вирішити, як, в які терміни і з залученням яких грошових, людських та інших ресурсів досягти цілей проекту. Це означає, що поряд з планом йому потрібно створити систему заходів, що забезпечують контроль за його виконанням. У ході здійснення проекту важливо не «вибиватися» з графіка на ділянках робіт, що лежать на «критичному шляху» і зв'язують найбільш проблемні ланки плану, від яких залежить своєчасне виконання проекту в цілому. Іншими словами, план має виконуватися згідно з планом.

До основних етапів здійснення проекту відносяться: опрацювання принципової здійсненності проекту, планування, реалізація, оцінка та забезпечення ресурсами.

Більшість підприємств, на жаль, не мають у своєму розпорядженні достатньо ресурсів і кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного управління проектами в області реінжинірингу. Крім того, реінжиніринг – це дійсно проектний, «жорсткий» метод проведення змін, націлений на зміну бізнес-процесів організації, ломку функціональних кордонів. Як і будь-який жорсткий метод, він пов'язаний із сильним опором змінам. І не будь-яке підприємство може на це піти. Крім того, всі сучасні західні дослідження говорять про те, що чисті проектні методи управління не підходять для управління змінами, тому що не враховують зміну цілей у міру реалізації проектів і подолання опору – наслідок цього невиконання термінів, перевищення бюджетів, демотивація проектних команд).

Ще одна складність, як це не дивно, полягає в зростаючій популярності самої концепції реінжинірингу. Системний підхід до реінжинірингу часто підміняється відвертими спробами «підфарбувати фасад» безнадійно застарілої будівлі. У результаті менеджери активно використовують вихоплену з контексту

концепції модну термінологію, але рішення приймають за принципом «смітцевої корзини». Коротко суть такого підходу полягає в наступному. Стикаючись з необхідністю поліпшення діяльності, менеджер підшукує набір «домашніх» рецептів і засобів з числа тих, які непогано спрацювали в недавньому минулому, але були, на його думку, незаслужено забуті або відправлені у кошик для сміття (кимось з вищих чиновників). Далі менеджер відбирає з числа цих перевірених часом ліків найбільш привабливі, ефектно представляє їх начальству і відкриває новий проект покращення. Немає потреби пояснювати, що такі «постійні поліпшення» рано чи пізно виявляються там же, звідки вони з'явилися.

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

Мовою управління процесами організації ця цілеспрямованість позначається відомим терміном – «фокус на споживача». Робочі процеси організації, згідно з тією ж термінологією, – це взаємопов'язані сукупності виконуваних протягом певного часу функцій і процедур, що ведуть до досягнення певних результатів.

Проекти, з точки зору процесного підходу до управління діяльністю, є такими ж повноцінними процесами, що й інші процеси. Цим найчастіше і пояснюється «природне відторгнення» проекту при спробі реалізувати його всередині функціонально-орієнтованої організації. У більшості випадків малі підприємства змушені залучати в команду з управління проектом фахівців з боку, а обмежені ресурси таких підприємств дозволяють їм вести не більше трьох-п'яти проектів одночасно.

Проектне управління змінами може здійснюватися різними способами. Розглянемо відмінності в політиці застосування проектних методів докладніше.

Директивна політика. Суть її зводиться до того, що нововведення проводяться менеджером без залучення членів колективу. Метою такої політики є швидкі зміни в умовах кризової ситуації, і члени колективу змушені будуть змиритися зі змінами в силу їх неминучості. Необхідною умовою є сильна особистість менеджера, наявність необхідної інформації та можливості придушити опір колективу. Менеджер при цьому повинен володіти значними повноваженнями, повнотою влади і необхідною стійкістю, щоб довести розпочаті зміни до кінця. Ясно, що політика директивних змін ефективна при неможливості застосування інших варіантів політики.

Політика переговорів. Менеджер є ініціатором нововведення; він проводить переговори з колективом, при яких можливі часткові поступки і взаємні угоди. Члени колективу можуть висловити свою думку і розуміння суті нововведень.

Політика досягнення загальних цілей. Суть її полягає в тому, що менеджери, залучаючи консультантів – фахівців у галузі менеджменту, не тільки отримують згоду колективу на впровадження нововведень, але й ставлять перед кожним членом організації цілі впровадження нововведення, визначаючи їх відповідальність за досягнення цілей, як особистих, так і всієї організації.

Аналітична політика. Менеджер залучає спеціалістів – експертів, які вивчають проблему, збирають інформацію, аналізують її і розробляють оптимальні рішення, не залучаючи колектив працівників і не враховуючи їх особисті проблеми.

Політика проб і помилок. Менеджер не може визначити проблему досить чітко. До впровадження нововведень залучаються групи працівників, які пробують підходи до вирішення проблеми і вчаться на своїх помилках.

8.3. Методи реінжинірингу бізнес-процесів

У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. На їхню думку, господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Відповідно до цієї концепції мова повинна йти про глибинну реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості. Радикальної реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта.

Важливою передумовою досягнення таких амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітньої інформаційної технології на робочому місці компетентних співробітників. Нові рішення повинні свідомо проводитися в життя недемократичним шляхом. Керівництво зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно і за короткий термін провести намічені зміни.

Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність».

Бізнес-процеси – це взаємопов'язані види робіт, виконуваних протягом певного проміжку часу і ведуть до досягнення певних результатів. Як правило, ці процеси починаються з виявлення вимог і закінчуються встановленням взаємин з постачальниками

У центрі будь-якого перегляду господарського процесу коштує задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Від стратегії підприємства

залежить, що потрібно прийняти в якості ключових процесів. Але основну увагу слід приділяти лише деяким з них (наприклад, розробок нової продукції, інтеграції логістики тощо).

Допоміжні процеси повинні оптимізуватися не самі по собі, а виключно з урахуванням потреб ключових процесів.

По-новому необхідно підходити і до проблематики так званих точок перетину інтересів.

Особливу увагу надається інформаційної технології. Мета її впровадження полягає в повній переробці інформації про клієнтів та виробництві. При цьому мова йде про зовсім нових галузях застосування, а не просто про автоматизацію процесів.

Завдяки цілеспрямованому використанню банків даних, експертних систем, телекомунікаційних мереж можна істотно розширити сферу завдань співробітників.

Більш досконала інформаційна база не принесе бажаного результату, якщо не змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), а й чисто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри. Автори концепції господарського реінжинірингу в цьому говорять про "уповноважених" співробітників, які повинні стати «професіоналами процесу».

Докорінно має бути покращена співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах). У міру потреби співробітник повинен мати засоби комунікації з будь-яким колегою.

Необхідні й інші зміни в області кадрового менеджменту. Так, особливо важлива нова база компенсацій (оплати праці). Систему стимулювання слід орієнтувати передусім на фактичні здібності співробітників, а не на їх колишні заслуги.

Кожна компанія здійснює реінжиніринг бізнес-процесів по-своєму.

«Свій» підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів часто дозволяє компанії істотно підвищити і свій «індекс успіху». Такий підхід дає можливість найкращим чином використовувати організаційні, економічні та політичні фактори для сприяння компанії в її прагненні зайняти на ринку унікальну, тільки йому притаманну позицію, іншими словами, позиціонувати себе і стати впізнаваною для все більшого числа реальних і потенційних споживачів.

Але для цього необхідне глибоке розуміння властивих саме даній компанії переваг, можливостей, слабких місць і загроз. Тільки тоді вона зможе осмислено витягувати квінтесенцію з результатів реінжинірингу бізнес-процесів в своїй і інших галузях і успішно застосовувати найбільш відповідні для неї рішення. Ця тонкість часто не враховується в методиках, пропонованих деякими консультантами в області менеджменту. При запозиченні результатів попередніх вдалих і невдалих спроб реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо одержати

найбільш повне (наскільки це можливо) розуміння специфіки тієї компанії, для якої це запозичення здійснюється.

За оцінками фахівців, вірогідність успіху майбутньої програми реінжинірингу бізнес-процесів коливається від 25 до 75%. Заповнення розриву між теорією і практикою реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо.

Управління змінами має все менш гуртуватися на перебільшених сподіваннях на успіх і все більше - на фактах і доказах. Це має на увазі доцільність припинення деяких програм реінжинірингу бізнес-процесів до того, як їх почали впроваджувати. Останнім часом прискорено наростає усвідомлення важливості управління програмами реінжинірингу бізнес-процесів. Варто підкреслити, що синхронізація перепроєктування та імплементації (впровадження) бізнес-процесів являє собою досить складну задачу. Так, наприклад, втручання в традиційно склалися в компанії логістичні ланцюжки (у сфері матеріально-технічного забезпечення) або в розробку стратегії організації припускає високу управлінську майстерність.

Компанії, що мають: 1) ретельно продумані, 2) у необхідній мірі забезпечені ресурсами і 3) правильно втілення в життя програми реінжинірингу бізнес-процесів, можуть досягти значних результатів.

Якщо хоча б одна з цих трьох складових успіху відсутній, то результати можуть істотно відрізнятись в гірший бік від очікуваних.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це системний підхід до поліпшення діяльності організації, покликаний оптимізувати систему цінностей організації протягом певного періоду часу. Підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі має стати такою ж повсякденною турботою менеджерів, як і оперативні показники її поточної роботи.

Найбільш критичним ресурсом будь-якої організації є люди. Без їх підтримки та прихильності інтересам організації не зможе вижити жодна, навіть сама благополучна, компанія. Тому навчання та підготовка персоналу повинні мати таке ж значення для організації, як і реінжиніринг її процесів.

Разом з тим проведення реінжинірингу, як і впровадження будь-яких інших змін, необхідно здійснювати дуже обережно з урахуванням інтересів людей і при повній підтримці керівництва. Команди реінжинірингу повинні бути маленькими, але включати в себе службовців усіх рівнів. На невеликому підприємстві кожен службовець має свої щоденні обов'язки, тому число пріоритетних проектів суворо обмежене не тільки під час реінжинірингу, але і під час повсякденної роботи процесно-орієнтованої організації.

Найкращі результати досягаються, коли в проект реінжинірингу як можна швидше залучаються всі службовці компанії і підбиваються підсумки здійснення кожного значущого етапу.

Особливе значення має ретельна підготовка службовців до переходу від їх функціональних завдань до процесно-орієнтованим. Кожен з них має потребу в

тому, щоб в його новому статусі зберігалася частина старих обов'язків. Це підтримує доброзичливий клімат в компанії, а також почуття впевненості і готовність до змін.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів має масу різних трактувань.

Сфери її застосування настільки різноманітні і несхожі один на одного, що навіть серед фахівців у цій галузі менеджменту досі немає спільної точки зору. З корпоративної точки зору, реінжиніринг безумовно являє собою масштабний перегляд діяльності, заснований на модернізації всіх робочих процесів і використанні новітніх інформаційних технологій. Засоби масової інформації найчастіше вбачають у такій перебудові завуальований спосіб провести масові скорочення робочих місць – «вимушений захід, на яку йде адміністрація заради збереження бізнесу».

Якщо розбіжності в галузі термінології та сфери застосування концепції реінжинірингу бізнес-процесів зазвичай вдається подолати, то з компаніями, що пропонують послуги на цьому ринку, справа йде інакше. Майже кожен консультант просуває на ринок власні ноу-хау, які, на його думку, вигідно відрізняються від пропозицій конкурентів. У результаті методика та інструменти змінюються від проекту до проекту і від однієї консалтингової фірми до іншої. Відсутність одноманітності та затверджених стандартів до цих пір є серйозною проблемою в побудові надійної і взаємоузгодженої теорії реінжинірингу бізнес-процесів.

8.4. Методи організаційного розвитку

Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників. Прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення та моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система («організація» в інституціональному розумінні).

Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці.

Дане визначення вже намічає основні нормативні положення організаційного розвитку. Зміни повинні здійснюватися членами організації. Внутріфірмові і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати в якості допоміжної сили, але не як основні виконавці змін. Це виражається в постулаті «опора на власні сили» (без залежності від експертів), а також «люди, яких торкається змінами, стають їх учасниками». Тим самим організаційний

розвиток може сприяти демократизації праці. Зайві ієрархічні щаблі повинні ліквідуватися, а владні відносини зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру.

Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспект. У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку.

Кадровий підхід полягає у проведенні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. Безсумнівно, установка цілі організаційного розвитку (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів.

Організаційний розвиток здійснюється в кілька етапів.

Спочатку відбувається «розморожування» соціальної системи. Ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей (продуктивність, інноваційна активність, гуманізація праці). На другому етапі починається рух до змін. Нові моделі поведінки та організаційного регулювання випробовуються і в ході навчання персоналу закріплюються.

Процеси змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін.

У рамках концепції організаційного розвитку важливо встановити, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу змін, який в подальшому стане всеохоплюючим для соціальної системи. Розглянута концепція в цьому відношенні сильно відрізняється від розглянутої раніше концепції господарського реінжинірингу. Якщо для останнього характерно рух «зверху вниз», то концепція організаційного розвитку значно багатшими варіантами. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу («знизу нагору»), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія).

Процес змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія «багатьох точок») або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (стратегія клину).

Слід зазначити, що метод організаційного розвитку (принаймні його найбільш суттєві складові) знаходить широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств.

8.5. Методи подолання опору змінам і залучення персоналу в зміни

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше винятком, ніж правилом.

Занадто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни загрожують небезпекою).

Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації, їх дискредитацію.

Носіями опору є співробітники, які бояться не змін, вони бояться бути зміненими. Тому вони прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу їм структуру, в якій доведеться багато чого робити не так, як вони звикли, і займатися не тим, чим займалися раніше.

При введенні будь-яких нововведень в роботу підприємства, керівники повинні бути готові до того, що вони не будуть прийматися більшою чи меншою частиною співробітників. Перетворення завжди викликають опір у членів організації, в результаті чого виникають відстрочки початку цього процесу, а, отже, відбувається відставання в порівнянні з наміченими термінами досягнення цілей, а то і їх повний зрив.

У більшості випадків опір непросто розпізнати, оскільки воно будується так, що дозволяє його носіям, з одного боку, мати надійний захист від нововведень, а з іншого, забезпечити невразливість своєї позиції.

Форми опору можуть бути різними: від прямого відмови (під тими чи іншими приводами) брати участь у нововведенні, до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів.

На стадії впровадження нововведень опір набуває і інші форми:

- «Кускове впровадження». У цьому випадку під виглядом етапності освоюються тільки деякі елементи.

- «Вічний експеримент». Якщо перед широким впровадженням проводиться стадія експериментальної апробації нововведення, ця стадія може продовжуватися навіть після того, як доцільність нововведення доведена.

- «Звітне впровадження». Воно полягає в розходженні фактичного рівня освоєння нововведення з акредитуючим до звіту. Ступінь спотворення при цьому буває важко виявити.

- «Паралельне впровадження». Має місце, коли нове співіснує зі старим, хоча має витіснити «попередника».

Оскільки більшість організацій має кілька «силових центрів», причому розташованих на різних рівнях управлінської ієрархії і володіють різними інтересами, ступінь, спрямованість і активність опору в різних частинах організації будуть неоднаковими.

Зазвичай сила опору членів організації залежить від трьох основних обставин:

- Ступеня руйнування сформованих життєвих підвалин, принципів і норм;
- Швидкості та інтенсивності процесу змін;
- Характеру та масштабів загрози влади.

Розглянемо тепер головні причини спротиву перетворенням.

Основними причинами опору нововведенням є: невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть, нерозуміння і відсутність довіри, неадекватні системи винагороди.

Невизначеність може бути наслідком поганої інформованості або ж об'єктивних труднощів передбачати можливі наслідки. Мотив безпеки, захищеності є важливим при виборі людьми способу своєї поведінки. Люди прагнуть уникати можливих невдач, і в різній мірі схильні до ризику.

Хоча зміна може бути корисним для підприємства, його співробітники можуть вважати, що воно шкодить їх інтересам. Незалежно від того, чи відповідає це дійсності або ж така думка є хибною, зміна не буде підтримуватися.

Опір нововведенням нерідко виникає через переконання людей, що нововведення не є необхідним для підприємства або навіть суперечить її інтересам. Вони можуть думати, що воно не вирішить проблем, а тільки помножить їх.

Умовно причини опору перетворенням можна розділити на кілька груп.

Економічні причини, пов'язані з потенційною можливістю втрати доходу або його джерел. Сюди можна віднести страх перед перспективою безробіття, скороченням робочого дня, інтенсифікацією праці, позбавленням пільг і привілеїв. Економічні втрати можуть бути також обумовлені високими витратами часу та коштів, у зв'язку з проведенням самих перетворень.

Організаційні причини. Тут можна згадати небажання змінювати сформовану систему відносин, порушувати існуючу розстановку сил, побоювання за майбутню кар'єру, долю неформальної організації.

Особистісні причини, пов'язані переважно з психологічними особливостями людей. Тут може йти мова про силу звички, інертності, страху перед новим, невідомим. Більшості людей взагалі не подобається, коли порушується звичний хід подій. У процесі змін неминуче виникає загроза посади, особистої влади, статусу, положенню в організації, поваги в очах керівництва й колег. Нарешті, особисте опір може гуртуватися на усвідомленні своєї некомпетентності, невірства у власні сили, здатність освоїти нові види діяльності, небажання долати труднощі, брати на себе додаткові обов'язки, самотійно думати і працювати.

Соціально-політичні причини характерні не тільки для окремих членів організації та їх груп, але і всього колективу в цілому. Тут можна назвати такі фактори, як відсутність у людей переконаності в їх необхідності, багато в чому

обумовлене недостатньою поінформованістю про їхні цілі методах, очікуваних вигодах і можливі втрати.

Якщо керівники стикаються з опором нововведенню, вони повинні перш за все зрозуміти, в чому його причина і які необхідні умови ними не були створені.

Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдається усунути опір змінам, надають методи подолання опору. Набір цих методів є різним – від м'яких (непрямий вплив на співробітників) до жорстких (примус). Використовувати їх треба після аналізу ситуації, що в даній організації ситуації, з урахуванням цілей, завдань, строків, характеру змін, сформованого балансу сил.

Опір змінам може мати різну силу і інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді абсентеїзму, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухиляння від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єри.

До особистих бар'єрів відносяться:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичного;
- 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);
- загроза склалися на старому робочому місці соціальних відносин;
- незалученість в перетворення уражених змінами осіб;
- брак ресурсів і часу через оперативної роботи, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «між справою».

В якості бар'єрів на рівні організації виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформованих соціальних норм;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одне «несинхронізовані» зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- опір передачу привілеїв певним групам та можливих змін в сформованому «баланс влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок в плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до реорганізації з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, чреваті дуже великими втратами часу до того, як прийняті заходи

дадуть результат. Тому в разі необхідності швидких і радикальних змін повинні передбачатися та жорстких заходів.

У менеджменті рекомендується ряд способів подолання опору при проведенні змін.

1. Освіта та консультування. Цей спосіб передбачає відкрите обговорення ідей і заходів, що дає можливість членам колективу переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені, проведення спеціальної підготовки. Тут можуть використовуватися індивідуальні бесіди, виступи перед групою, проведення дискусій. Даний спосіб рекомендується, якщо причини опору – відсутність інформації, неточна інформація або неадекватний аналіз. Мінуси способу – може зажадати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей.

2. Участь і залучення. Даний спосіб передбачає, що можливі супротивники повинні залучатися до планування та здійснення змін. Це дасть їм можливість вільно висловити своє ставлення до пропонованих змін, краще уявити наслідки перетворень. Спосіб рекомендується там, де є значні можливості для опору. Мінуси способу – може зажадати багато часу і привести до помилок у проведенні змін.

3. Допомога та підтримка. Нерідко співробітники мають потребу в радах, які допоможуть їм подолати викликані змінами страх і занепокоєння. Керівник може надати емоційну підтримку, уважно вислухавши співробітників, у яких виникають напруги, дати їм якийсь час для відпочинку. Може також з'явитися необхідність у додатковій професійній підготовці для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли впоратися з новими вимогами. Рекомендується для випадків, коли опір виявляється тільки зі страху перед особистими проблемами. Мінуси способу – може відняти багато часу, дорого коштувати і все ж не допомогти.

4. Переговори і угоди. Для забезпечення схвалення нововведення організується обмін думками і досягається компроміс. Для компенсації можливих втрат співробітників, чий інтерес зачіпає нововведення, можуть використовуватися матеріальні чи інші стимули. Застосовується в ситуаціях, де хтось один або група явно втрачають при введенні нововведення, і де вони мають великі можливості чинити опір. Мінуси способу – може бути занадто дорогим, і налаштувати інших домагатися згоди так само.

5. Кооптація. Передбачає надання особі, яка може чинити опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про введення нововведень і їх здійсненні. Рекомендується в специфічних ситуаціях, коли інші способи пов'язані з великими витратами або взагалі не здійсненні. Мінуси способу – може створити проблеми, якщо ті, кого кооптували, усвідомлюють, чому це робиться.

Стратегія з орієнтацією на примус може лише у виняткових випадках призвести до стійкого успіху. На базі формально легітимної влади керівника зміни впроваджуються в порядку наказу, супроводжуваного заохоченнями чи

погрозами санкцій. Бажане поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короткочасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значної кількості робочих місць.

Більший успіх обіцяє так званий біографічний підхід, який базується на історії реформуються організацій. У цьому випадку виходять із чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і спільні цілі.

Уражені змінами особи самі повинні бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і виробити нову систему обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Зміст цих елементів визначається наступним чином:

- аргументація необхідності термінових змін – оцінка умов ринку і конкуренції, ідентифікація та аналіз кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства;
- створення коаліції – визначення команди впливових керівників, які можуть успішно очолити процес змін;
- розробка перспективи, яка при організаційних змінах виконує керівну і спрямовуючу функції і реалізується за допомогою відповідної стратегії;
- сприяння реалізації перспективи – роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення всеохоплюючої інформаційної та комунікаційної політики;
- делегування повноважень по досягненню перспективи нижчестоящим ланкам – ліквідація бар'єрів, що заважають змінам, зміна застарілих структур і систем, стимулювання неабияких ідей, створення сприятливих умов для експериментів, творчості та інновацій;
- планування і досягнення успіху в короткостроковому плані – швидкий успіх, в досягненні якого по можливості бере участь весь персонал, служить базою для довгострокової мотивації;
- консолідація перших досягнень та прийняття нових проектів змін – зростаюче схвалення змін колективом послідовно використовується для закріплення адекватних методів, структур і т.п. і концентрації зусиль на впровадженні нових процесів;
- інституціоналізація нового способу дії – ув'язування відносин між новими моделями поведінки і організаційним успіхом, створення систем оплати праці та стимулювання, що сприяють утвердженню нових моделей поведінки.

Пропонується інший варіант програми організаційних змін, який включає наступні елементи:

- забезпечення підтримки пропонованих змін – залучення ключових і зацікавлених груп, а також окремих осіб у пошук оптимальних рішень. У процес включаються вищі керівні ланки, неформальні лідери, експерти (зі спеціальними знаннями в галузі інформаційного забезпечення), представники профспілок, кредитори, наглядові ради тощо;

- визначення загальної перспективи – відображення бажаного напрямку змін без докладного аналізу деталей. Перспектива тут служить орієнтиром для постановки конкретних цілей, розробки стратегії і вибору заходів і має носити мотиваційний характер, тобто переконливо показувати необхідність змін і стимулювати позитивні очікування колективу;

- встановлення областей індивідуальної відповідальності в процесі змін – закріплення за кожним членом організації його ролі і завдань, що впливають з процесу перетворення, для уникнення невизначеності та конфліктів;

- забезпечення інформацією та навчання персоналу – своєчасне ознайомлення з ретельно розробленою програмою членів організації з новими обов'язками, процедурами, технікою і моделями поведінки;

- постійна перевірка ключових параметрів організації – успішно функціонують підприємства прагнуть до досягнення максимальної узгодженості стратегії, розподілу ресурсів, організаційної структури, оперативної діяльності, систем менеджменту, методів управління персоналом, умов праці та організаційної культури. Всі ці параметри мають потребу в регулярному оцінці, тому що необхідно застрахуватися від виникнення будь-якої невідповідності їх в результаті зміни окремих взаємозалежних елементів.

8.6. Методи зміни організаційної культури

Організаційна культура є одним з напрямків проведення організаційних змін в рамках реалізації стратегії підприємства. У цілому, реалізація стратегії повинна проходити в наступних напрямках:

1. Зміни в структурі підприємства;
2. Зміни в технології;
3. Зміни в випускаються товари;
4. Зміни в культурі.

Організаційна культура не є обов'язковим об'єктом організаційних змін у тому сенсі, що зміна організаційної культури представляє дуже складну, а часом і нездійсненне завдання. Тому на стадії визначення стратегії необхідно максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися вибрати таку стратегію, яка не вимагає здійснення свідомо нездійснених дій щодо зміни організаційної культури. Зміни організаційної культури потрібні тоді, коли існуюча в

організації культура не сприяє зміні поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності.

Зміни, які потребують корекції існуючої організаційної культури:

- Підвищення організаційної ефективності;
- Ґрунтовну зміну місії організації;
- Посилення міжнародної конкуренції;
- Значні технологічні зміни;
- Важливі зміни на ринку;
- Поглинання, злиття, спільні підприємства;
- Швидке зростання організації;
- Перехід від «сімейного» бізнесу до професійного управління;
- Вступ у зовнішньоекономічну діяльність.

Постійне бажання підвищувати ефективність функціонування організації, обумовлено жорстким тиском з боку зовнішнього оточення. Нездатність окремих людей я цілих груп в організації вести себе ефективно, ставить під загрозу навіть саме виживання організації. Мета організації відіграє життєво важливу роль для її виживання і тривалого існування. Організація отримує підтримку від груп, які схвалюють її мета, яка зрозуміла для них: організація піддається нападкам тих, хто відкидає цю мету.

Організаційні цінності мають безпосереднє відношення до здійснення цілей організації. Виживання і успіх будь-якої організації залежать від уміння добиватися від працівників поведінки, в достатній мірі, що відповідає її цінностей.

Індивідуальні цінності можуть створювати перешкоди діяльності організації, коли вони породжують поведінка, що вступає в конфлікт з вимогами, що впливають з цінностей організації.

Зміна організаційної культури – серйозна кропітка робота, що вимагає заздалегідь обдуманого системи дій. Керівництво будь-якої організації, всерйоз намагається змінити культуру, має починати зі створення моделі того, якою має бути нова культура, тобто чітко уявляти, ніж потрібно управляти і який результат бажано отримати. Конкретні стратегії і ступінь успіху залежать від сили існуючої культури і масштабу бажаних змін.

Питання для самоконтролю

1. Традиційні методи управління змінами.
2. Проектні методи управління змінами.
3. Методи реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Методи організаційного розвитку.
5. Методи подолання опору змінам і залучення персоналу в зміни.
6. Методи зміни організаційної культури.

ТЕМА 9. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основні питання лекції:

- 9.1. Типи організаційної структури управління та їх зв'язок зі стратегією підприємства
- 9.2. Аутсорсинг в системі управління стратегічних змін підприємства
- 9.3. Оцінка здатності керівників підрозділів щодо проведення стратегічних змін
- 9.4. Лідерство в системі прийняття стратегічних рішень

9.1. Типи організаційної структури управління та їх зв'язок зі стратегією підприємства

Проведення заходів в системі стратегічних перетворень зумовлює керівництво підприємства відкоригувати систему управління таким чином, щоб за відносно найменших зусиль можна було координувати роботою та отримувати швидко інформацію про стан справ. При цьому слід враховувати, що стратегічні зміни також можуть вплинути на загальну організаційну структуру управління (ОСУ) під якою слід розуміти систему зв'язків і відносин, що виникають у процесі діяльності підприємства між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

Приймаючи стратегічне рішення щодо вибору ОСУ, керівництво підприємства має враховувати як мінімум три можливі сфери стратегічного вибору:

- ідеологія управління, якої дотримується керівництво підприємства. При цьому слід враховувати, що цінності та принципи керівників можуть істотно вплинути на вибір горизонтальних зв'язків, масштаб управління, кількість рівнів ієрархії, централізацію чи децентралізацію управління;
- тип споживачів (індивідуальні, організаційні, продукт під замовлення, виробництво унікального продукту – наприклад вирощування винограду в окремій мікрзоні для виробництва унікальної марки вина тощо);
- ринок збуту та зональне розміщення підприємства (очевидно, що зі збільшенням ринку збуту та маючи декілька філіалів по всій Україні, загальна організаційна структура управління носитиме більш складний характер).

Крім цього, до основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія управління відносить:

- технологію виробництва;
- розміри організації;
- середовище функціонування;

- стратегію розвитку підприємства.

В той же час, З.Є. Шершньова розширяє набір, факторів деталізуючи вище наведені. Зокрема, найістотнішими факторами, які впливають на вибір ОСУ є розмір та ступінь різноманітності діяльності, рівень розподілу праці, стратегія, що організується підприємством, тип підприємницької галузі, стан виробничого потенціалу, динаміка зовнішнього середовища, філософія управління, географічне розташування підприємства, прагнення підрозділів до самостійності, технологія управління та контролю, тип організаційної культури, рівень кваліфікації кадрів, витрати на капіталомісткість рішень, що приймаються та ставлення до підприємства як керівників так і працівників.

Враховуючи вплив стратегій на підприємницьку еволюцію слід розуміти, що при проектуванні ОСУ потрібно враховувати різні сфери життєдіяльності підприємства, які впливають на управлінські процеси. Тому такими основними елементами проектуванні мають стати розподіл та спеціалізація праці, департаментизація та кооперація, зв'язок між підрозділами та їх координація, масштаб управління та контролю, ієрархія підприємства та її взаємозв'язок, розподіл прав та відповідальності, централізація та децентралізація, диференціація та інтеграція підрозділів підприємства тощо.

Оскільки підприємство є досить складним техніко-економічним та соціальним осередком, проводячи зміни необхідно враховувати тип підприємства. Так, слід брати до уваги те явище, що підприємство може орієнтуватися як на внутрішні потреби так і на споживача, мати різний рівень взаємодії з оточуючим середовищем або окремо з індивідами. Враховуючи ці особливості, О.С. Віханський та О.І. Наумов запропонували матрицю характеристик організаційної системи (рис.9.1.).

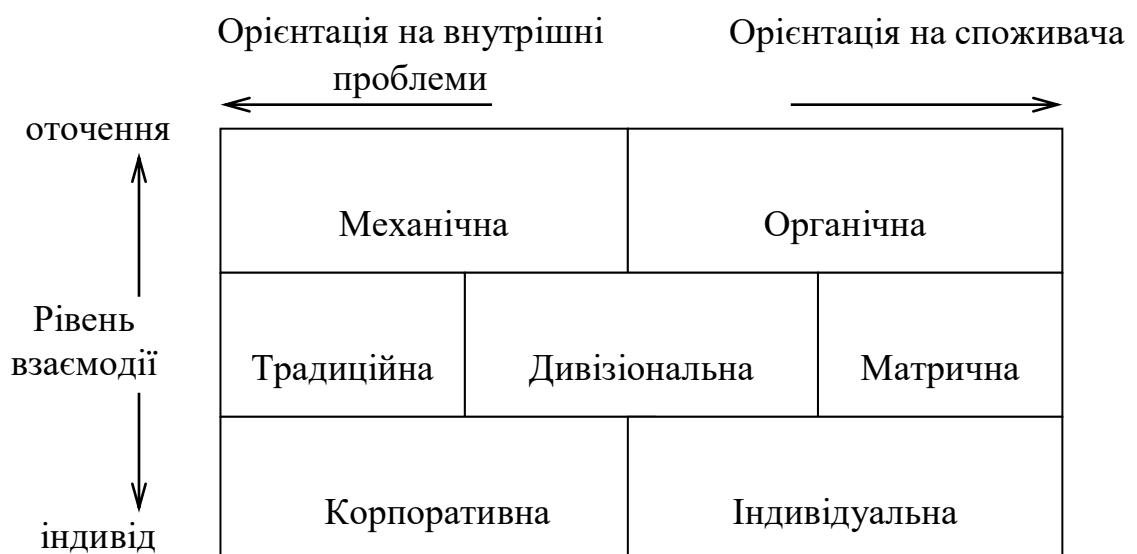


Рис. 9.1. Характеристики організаційної системи

Враховуючи дані характеристики, всі типи підприємств можна класифікувати за наступними ознаками:

1. Тип підприємства, залежно від взаємодії з зовнішнім середовищем:

- механічний тип – використання формальних правил та процедур, централізоване прийняття рішення, жорстка ієрархія влади – є ефективною при використанні технологічних операцій з високою точністю; нагадує бюрократичний тип підприємства;

- органічний тип – помірне або слабке використання правил та процедур, децентралізація, залучення працівників до прийняття рішень, широко визначена відповідальність за роботу, гнучкість структури влади та незначний рівень ієрархії.

2. Тип підприємства, залежно від взаємодії підрозділів:

- традиційний тип – представлений поєднанням лінійної та функціональної структури управління. Основою лінійно-функціональної ОСУ є лінійні підрозділи, які виконують на підприємстві основну роботу та обслуговують їх спеціалізовані функціональні підрозділи, що створені на ресурсній основі: кадрах, фінансах, сировині та матеріалах тощо;

- дивізіональний тип – представляє собою децентралізовані ланки управління, які створені за різними ознаками: місцем розташування, спеціалізацією, центром прибутку або центром витрат, за ринками або споживачами (використовується в багатогалузевих підприємствах (агрохолдингах), де територіальна розкиданість вимагає автоматизувати стандартні підрозділи);

- матричний тип – пов'язаний з управлінням певних окремих проектів, тимчасових цільових груп, постійних комплексних груп та включає поєднання цільової орієнтації на досягнення запланованих результатів зі збереженням виражених функціональних, територіальних, в окремих випадках часових, аспектів діяльності.

3. Тип підприємства, залежно від взаємодії з людиною:

- корпоративний тип – особлива система зв'язку між працівниками в процесі здійснення діяльності підприємства. Цей тип об'єднує в собі працівників за соціальними та професійними критеріями, спостерігається монополія та стандартизація діяльності, домінування ієрархічних структур, суб'єктом інтересу є група, колектив або все підприємство, спостерігається принцип більшості або старшинства прийняття рішення, лояльність по відношенню до підприємства тощо;

- індивідуальний тип – протилежний корпоративному типу, коли за роботу відповідає не весь колектив, а окрема особа, індивід становиться вільним в межах підприємства, підтримується творчість та ініціатива.

4. Новітні типи підприємства:

- едхократичний тип, в основі якого лежить використання нестандартної, складної роботи, використовується управлінський стиль, ключовим є компетентність працівників. В той же час основними елементами даного типу є робота в галузях з підвищеними вимогами до творчості, ініціативи, ефективної спільної роботи, працівники є досить кваліфікованими експертами, структура має органічну основу але чітко не визначена, рішення приймається на основі експертних знань, фінансовий контроль здійснюється зверху, система винагороди побудована на експертних знаннях, відносини здебільшого носять неформальний характер;

- багатовимірний тип – це тип підприємства, в структурі якого відображаються декілька функціональних вимірів. За своїм типом вона нагадує матричну систему, яка є двовимірною. В той же час, багатовимірний тип представлений трьома вимірами, наприклад: ресурси, результати, ринок;

- партисипативний тип – побудований на тому, що працівники задіяні в системі прийняття рішень на тих операціях, які вони безпосередньо виконують. В таких підприємствах розрізняють три ступеня участі працівників у прийнятті рішення: надання пропозицій, розробка альтернатив, вибір кінцевого рішення;

- підприємницький тип – орієнтований на ріст галузі або потенційні зміни, які дозволяють використати наявні можливості, а не контролювати певні ресурси. Головною особливістю підприємства є всебічна підтримка зусиль працівників, які дозволяють отримати більше прибутку;

- підприємство, орієнтоване на ринок – органічний тип підприємства, який швидко адаптується до змін зовнішнього середовища, за характером взаємозв'язку нагадує дивізійну або матричну структуру, а за характером взаємодії підприємства з індивідом - індивідуальний тип.

Тому розробляючи чи впроваджуючи систему стратегічних змін підприємства, керівництво має врахувати особливості функціонування всіх вище зазначених типів ОСУ. Так, наприклад, теорія і практика менеджменту вказує на те, що перевагами дивізійної ОСУ є:

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішень, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

В той же час її недоліками можна назвати:

- дублювання функції управління на кожному рівні управління;
- зростання витрат на управління;
- можливість диверсифікації виробництва веде до утворення конгломератів, у яких дуже важко впроваджувати єдину загальну стратегію;

- тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити підприємство.

Разом з цим, слід пам'ятати, що перевагами матричної ОСУ є:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів;
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативного навантаження на вище керівництво.

Проте впроваджуючи цей вид ОСУ керівництво підприємства має знати, що її недоліками є:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності;
- дуалізм керівництва – порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу та управлінських витрат;
- зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів;
- соціально-психологічні проблеми підприємства в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

9.2. Аутсорсинг в системі управління стратегічних змін

Перед будь-яким підприємством рано чи пізно постає питання розрахунку ефективності певних бізнес-процесів або окремих їх елементів та відмова або заміна їх для оптимізації витратної частини підприємства. При цьому увага звертається на те, наскільки ефективно виконує підприємство певні операції і чи є доцільність передачі їх виконання зовнішнім підприємствам, які можуть дешевше та якісніше зробити це. При появі таких питань керівництво підприємства займається вивченням аутсорсингу.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing – зовнішнє джерело) – це передача підприємством окремих бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншому підприємству, яке спеціалізується у певній сфері діяльності. На відміну від умов сервісу та підтримки, які мають разовий характер та обмежені початком та кінцем надання послуги, аутсорсинг включає функції щодо професійної підтримки безперервної працездатності окремо визначених систем та інфраструктури та базі довгострокового контракту терміном не менше 1 року.

Аутстафінг (англ. out — «зовні» + англ. staff — «штат») - вивід працівника за штат підприємства-замовника та оформлення його в штат підприємства-постачальника. Проте, даний працівник продовжує працювати на попередньому

місці та виконувати свої попередні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього вже виконує підприємство-постачальник.

Відразу після прийняття рішення про аутсорсинг керівництво підприємства має визначитися, яким чином буде відбуватися співпраця при замовленні певної послуги. При цьому різні партнерські взаємовідносини визначаються різним ступенем ризику, який залежить від таких факторів як:

- існуючі економічні та правові відносини з потенційним аутсорсером;
- кількість потенційних партнерів, які пропонують аналогічні послуги;
- позиція аутсорцера на ринку, його репутація;
- досвід аутсорцера в реалізації подібних проектів.

Вибір форми аутсорсингу в першу чергу залежить від того, наскільки глибоко хоче керівництво підприємства-замовника контролювати та координувати замовлені роботи. З врахуванням цього виділяють внутрішній та зовнішній аутсорсинг (рис. 9.2.)

В основі внутрішнього аутсорсингу лежить перерозподіл функцій в межах існуючих на підприємстві бізнес-систем з ціллю збереження контролю над якістю виконаних робіт.

Серед можливих рішень щодо використання внутрішнього або зовнішнього аутсорсингу для реалізації певних бізнес-процесів або функції підрозділу можуть бути:



Рис.9.2. Форми організації діяльності на базі аутсорсингу

- використання власних можливостей, зокрема створення нового відділу, використання власних виробничих потужностей, або купівлі окремих елементів ресурсів у конкурентів замість їх самостійного виготовлення;

- створення дочірнього підприємства, для забезпечення необхідною сировиною для подальшого виробництва кінцевого продукту;

- кооперація на базі створення спільного підприємства;

- купівля послуг аутсорцера.

При цьому слід враховувати, що в цілому використання зовнішнього аутсорсингу переважно дозволяє:

- отримати економію власних ресурсів;

- отримання послуги високої якості;

- підвищення іміджу підприємства при використанні послуг відомого аутсорцера.

Разом з цим аутсорсинг може бути частковим або повним. Частковий аутсорсинг передбачає – передачу виконавцю розробку та управління лише частини бізнес-процесу або функції.

Він дає можливість:

- невеликим аутсорцерам вийти на ринок зі своїми послугам, а потенційним клієнтам отримати доступ до даних послуг без радикальних змін стратегії розвитку підприємства;

- замовнику навчитися у виконавця вірно оцінити власний потенціал в подальшому розвитку відпрацьованої функції чи бізнес-процесу;

- створити умови для розробки більш масштабного проекту аутсорсингу.

В свою чергу повний аутсорсинг передбачає повну передачу окремої функції та бізнес-процесу, а також повне перенесення відповідальності за її розробку чи виконання.

В цілому можна виділити три типи аутсорсингу:

1. Звичайний аутсорсинг – підприємство передає певні бізнес-процеси чи функції виконавцю.

2. Спільний аутсорсинг – підприємства стають партнерами для модернізації своїх процесів, маючи при цьому дві головні цілі: зниження витрат та підвищення гнучкості організаційної структури.

3. Аутсорсинг з елементами реорганізації – підприємство поєднує власні зусилля зі своїми партнерами та перебудовує всю структуру бізнесу для досягнення кардинальних та стійких поліпшень власної діяльності. Як правило це відбувається на базі створення нових бізнес-процесів та розвитку ІТ-потужностей.

В залежності від окремих видів діяльності можна виділити їх види діяльності, до яких, як правило, відносять аутсорсинг:

- науково-виробнича діяльність – надання послуг у сфері виробництва, впровадження новітніх зразків високопродуктивної енергозберігаючої

технології, купівля частини матеріалів чи сировини для виробництва кінцевої продукції тощо ;

- фінансово-банківські операції – послуги у сфері регулювання фінансових потоків підприємства в розрізі окремих підрозділів і підприємства в цілому, оптимізація залучених коштів, коригування балансу підприємства тощо;

- інформаційні технології – надання послуг у сфері впровадження передових інформаційних технологій, впровадження сучасних програмних пакетів щодо системи управління підприємства, виробництва продукції, координації потоків матеріально-технічних ресурсів, інформаційна підтримка збутової політики, створення комунікаційної мережі підприємства тощо ;

- функції управління підприємства – вдосконалення системи управління підприємством, перебудова організаційної системи, коригування повноважень та відповідальності підрозділів підприємства, встановлення формальних та неформальних лідерів тощо;

- логістичні функції – проявляються у наданні послуг щодо транспортування продукції (внутрішнє та зовнішнє переміщення), її складування, налагодженні оптимальних потоків матеріально-технічно постачання та збутової політики підприємства, сервісне обслуговування тощо;

- корпоративне навчання – в основі якого лежать послуги з навчання персоналу у сфері виробництва, логістики, маркетингу, управління та інших напрямків діяльності, які лежать в основі ефективної діяльності підприємства тощо.

В разі прийняття рішення про використання хоча б одного з вище зазначених видів аутсорсингу доцільно розробити проект з аутсорсингу, який може бути представлений в декілька етапів:

1. Аналіз фактичного стану підприємства: аналіз цілей, конкуренції, поточної ситуації на підприємстві, вибір стратегічних пріоритетів, виявлення проблем та шляхів їх рішень за умови використання аутсорсингу .

2. Прийняття рішення «виробляти чи купувати»: структуризація основних та додаткових бізнес-процесів й функцій, виявлення ключових компетенцій, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та ризиків аутсорсингу, якісні та кількісні сторони аутсорсингу бізнес-процесів або окремих функцій, прийняття стратегічних рішень застосування аутсорсингу як альтернативи розвитку внутрішніх процесів підприємства, вибір форми організаційних відносин (зовнішніх, внутрішніх) з врахуванням стратегічних інтересів та можливостей підприємства.

3. Етап аналізу ринку аутсорсингу та пошук потенційного аутсорцера: аналіз ринку послуг аутсорсингу, запит пропозиції потенційних постачальників послуг.

4. Етап вибору аутсорцера: вибір критерію оцінки, оцінка пропозицій аутсорцера, запит інформації у потенційних постачальників послуг, вибір партнера аутсорцера.

5. Розробка контракту: створення робочої групи, детальна розробка форми та умов спільної діяльності, розробка та погодження тексту контракту.

6. Виконання контракту: співпраця та інтеграція в межах контракту, координація та контроль сумісної діяльності.

Проте у керівництва підприємства виникають питання щодо доцільності використання аутсорсингу за умов наявності на підприємства елементів діяльності, які є основою конкурентних переваг. Це можуть бути і технології виробництва продукції, унікальна збутова політика підприємства, основу яких керівництво розголошувати не бажає. В таких випадках доцільно проаналізувати доцільність залучення аутсорсерів з врахуванням рівня стратегічної важливості певних компетенцій підприємства та їх якості

9.3. Оцінка здатності керівників підрозділів щодо проведення стратегічних змін

Як вже зазначалося, реалізація стратегічних перетворень може зазнати краху, якщо керівники підрозділів не можуть передати підлеглим основні завдання та методи реалізації поставлених цілей. В багатьох випадках це пов'язано з не вмінням передати інформацію, низькими якостями керівника, і навіть, не вмінням передати існуючі знання та навички. При цьому керівники іноді цього не розуміють та продовжують стверджувати, що їх дії є досить ефективними, а вся проблема в тому, що виробничий персонал не має відповідних навичок. Разом з цим, вони забувають (або не знають), що будь-яка зміна вимагає застосування нових знань та навичок. Тому, проводячи зміни на підприємстві необхідно розуміти можливості працівників у навчанні. Для цього Д. Майстер пропонує наступний легкий у використанні спосіб, застосування якого допомагає через визначення навченості керівників підрозділів та працівників зрозуміти чи будуть вони сприяти змінам або ж чинити їм опір.

Основою перевірки є відповідь на наступні питання:

1. Ви підбирали на керівні посади людей, для яких основою самореалізації і задоволення є допомога іншим людям щодо виявлення себе з кращої сторони, чи ці керівники люблять виділяти себе?

2. Ви їх вибрали за вміння висловлювати критику так, щоб співрозмовник відповідав подякою за вірну підказку у подальшій роботі ?

3. Ви винагороджуєте цих людей за ефективність роботи їхньої робочої групи чи за особисті досягнення цих керівників?

Якщо відповіді негативні – керівниками підрозділів є люди, що не мають а ні належного бажання, а ні здібностей. В такому випадку їх навчання буде безглузде.

Тому вище керівництво після цього має замислитися, як сформувати у керівників підрозділів готовність до досягнення мети. Одним з таких підходів є метод запропонований С.В. Ковальовим, в якому зазначається, що керівник повинен:

1. Одним реченням записати мету, яку бажає досягти.
2. Вказати на шкалі від 1 до 5, як сильно він вірить у свою мету стосовно наступних тверджень (1 – найнижча ступінь віри і 5 – найвища):
 - а) моя ціль бажана і коштує того;
 - б) моя мета досяжна;
 - в) те, що мені потрібно робити для досягнення цієї мети, є нормальним і природнім;
 - г) у мене є необхідні здібності для досягнення цієї мети;
 - д) я заслуговую досягнення цієї мети.
3. Після цього подивитися на свої відповіді і вибрати ту, яка була оцінений нижче інших. Повторити це речення 9 разів, щораз додаючи чергове твердження з нижчеперелічених і те, що спонтанно з'явиться за ним:

...тому що....
 ...і я її досягну до того як...
 ...і я її досягну після того як...
 ...поки що ...
 ...якщо...
 ...хоча і...
 ...так само як..
 ...у будь-який час...
 ...отже...

При використанні цього методу важливо, щоб керівник був налаштований на щирість та міг аргументовано пояснити сумніви та заперечення, які виникають при поставлених питаннях третього пункту. Тому після третього пункту варто повернутися знову до першого.

Враховуючи вище зазначене, можна застосувати нижче представлений список концепцій, що допомагає згуртувати працівників підприємства (пункти розташовані в порядку зменшення важливості):

- призначення/місія;
- бачення/напрямок;
- цінності/принципи;
- культура/правила поведінки.

При цьому необхідно встановити реальне призначення підприємства через призму відповідей на питання: навіщо підприємство існує, чого воно намагається досягти та як воно планує діяти.

Для реалізації даних концепцій та виявлення призначення можна скористатися наступною схемою дій:

1. Створити відчуття загальної справи.
2. Визначити суть призначення підприємства.
3. Позначити границі функціонування.
4. Розробити напрямки дій підприємства.
5. Мобілізувати працівників.

В цілому, встановлення призначення підприємства:

- спрощує процес прийняття рішень на всіх рівнях підприємства;
- дозволяє краще залучати енергійних, відданих працівників, що вірять у місію підприємства та мають рішучості її втілювати;
- дозволяє керівникам зосередити увагу на більш важливій роботі – вони можуть послабити контроль над повсякденною роботою і не вникати в кожен дріб'язок;
- дозволяє переконати працівників працювати на благо загальної справи.

При вдалому співробітництві керівництва та працівників підприємства набагато легше запровадити в життя місію, бачення, цінності, задачі та мету підприємства. Для цього працівники повинні повірити, що вище керівництво буде непохитно дотримувати поставлених цілей, постійно буде направляти їх в площину необхідних дій. Проте керівництво також повинно мати бажання втілювати вище зазначені аспекти діяльності та знати, чи готові працівники до того, що всі рішення – глобальні і незначні – будуть оцінюватися з урахуванням обраної місії, чи готовий кожний з них нести особисту відповідальність за здійснення цієї місії, бачення, цінностей та принципів.

При цьому для реалізації програми змін та зменшення опору важливо, щоб між впливовими керівниками підрозділів була досягнута згода. На думку Д. Майстера уникнути таких розбіжностей досить нескладно.

Так він відзначає, що вузьке коло вищих керівників, дивлячись один одному в очі, рішуче і відверто повинні поставити питання:

- чи готові ми як лідери дотримуватися цих правил прийняття рішень?
- якщо ми будемо наполягати на їх дотриманні, чи повірять наші працівники, що нам вистачить віри та твердості дотримувати цих стандартів?

Слід пам'ятати, що працівники відчувають нестабільність управління, яке виявляється у нездатності донести ціль до працівників, відсутності ентузіазму, постійних сварках між керівниками підрозділів, прояві агресії тощо. Крім того, нагадаємо, що одна з найбільш важливих причин опору змінам – недовіра працівників до вищого керівництва, зокрема невіра в те, що вони дійсно бажають, а не декларують зміни.

В таких випадках можна застосувати не зовсім звичні для керівників, але дієві, способи переконання працівників у тому, що керівники хочуть змін і будуть їх підтримувати:

- керівник може поцікавитися у працівників: «Як я можу переконати вас у серйозності намірів щодо втілення нашої стратегії та дотримання стандартів, які з неї випливають?»

- керівники можуть оголосити, що звільняться, якщо запропоновані ними плани змін не матимуть позитивних наслідків.

При цьому слід пам'ятати, що застосування таких способів виявиться ефективним в підприємствах, де відсутній авторитарний стиль управління або досить високий рівень довіри між керівництвом та звичайними працівниками.

Важливість ролі керівника в управлінні підприємством та прийнятті управлінських рішень є досить важливою і виходить на перший план серед головних складових функціонування підприємства. Проте при проведенні стратегічних змін про це іноді забувають, оскільки основна увага приділяється оперативній діяльності.

Д. Гоулман (Daniel Goleman) виділяє шість основних стилів взаємодії керівника з підлеглими незалежно від стадії змін. Кожен з них вимагає особливого підходу в процесі управління та може використовуватися як окремо так і разом (табл. 9.1).

Керівник має використовувати визначений стиль у залежності від ситуації, тобто для ефективного управління змінами керівники мають виявляти велику гнучкість.

Не сприйняття вище зазначеного керівництвом підприємства здебільшого призводить до того, що при реалізації намічених заходів керівництво підприємства та відповідальні за виконання стратегічних вузлів роблять багато помилок. Так, наприклад, Д. Коттер, після глибокого вивчення процесів управління підприємством, склав перелік основних помилок керівників, на які він радить звернути увагу під час проведення змін:

- 1) Відсутня атмосфера невідкладності проведення стратегічних дій.
- 2) Відсутня впливова команда реформаторів.
- 3) Відсутнє бачення.
- 4) Неефективно проводиться пропаганда організаційного бачення.
- 5) Не усунуті перешкоди, що блокують нововведення.
- 6) Відсутнє систематичне планування, невідпрацьована система досягнення найближчих результатів.
- 7) Передчасно святкується перемога.
- 8) Зміни, які вже відбулися не закріпилися в організаційній культурі підприємства.

Таблиця 9.1. Основні стилів взаємодії керівника з підлеглими при управлінні змінами

Стиль	Визначення	Коли використовувати	Недоліки підходу
Навчання	Керівник заохочує і підтримує працівників на шляху до нового, розвиває їх вміння	Коли є пробіл у знаннях	Підхід не підходить, якщо керівник поганий наставник або мотивація працівника на низькому рівні
Задавання тону	Керівник підвищує планку і чекає від працівників більшого, прискорює темп	Коли члени команди демонструють високу мотивацію та компетенцію	Виснажує сили при надмірному вживанні, не підходить, якщо члени команди не мають досвіду
Демократія	Керівник запитує думку команди і враховує її	Коли члени команди можуть внести свій внесок у досягнення мети	Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду
Дружні відносини	Керівник налаштовує з працівниками гарні відносини, застосовуючи позитивний зворотний зв'язок	При розриві зв'язків	Неефективний, якщо використовується сам по собі
Авторитаризм	Керівник умовляє працівників і залучає їх привабливим майбутнім	При поступових змінах, керівник виявляє ентузіазм і користується довірою	Має негативний ефект, якщо керівник не користується довірою
Примус	Керівник вказує працівникам, коли і що робити	Під час кризи	Заохочує залежність. Люди перестають думати

При цьому перелік можливих помилок є досить великим, а до даного списку відносять найбільш вагомні помилки, які фактично знищують можливі або вже отримані результати стратегічних змін. Тому для посилення ролі керівника

доцільно враховувати лідерські здібності керівників підрозділів, виявляти неформальних лідерів та співпрацювати з ними.

9.4. Лідерство в системі прийняття стратегічних рішень

Система стратегічних змін передбачає проведення намічених заходів в контексті загального розуміння поставлених задач, вирішення яких дозволить підприємству перейти на новий рівень виробничого процесу та загальної діяльності зокрема. При цьому основна роль щодо виконання поставлених цілей відводиться керівникам відповідних підрозділів, які мають підпорядковуючись загальній ОСУ підприємства мотивувати працівників щодо проведення стратегічних змін. За таких умов на перший план управління мають виходити лідерські якості керівників, без яких ефективне управління за часту просто не можливе.

Світовий економічний розвиток підприємницької діяльності, зокрема агробізнесу, переконує, що зі зростанням масштабів діяльності підприємства перед керівником, як лідером, стає задача вирівнювання негативного впливу можливих перетворень та підвищення впливу ключових факторів успіху через систему мотивації КРІ та переконання, що оточуючі зміни йдуть на користь зальному розвитку підприємства. Для цього лідер має в більшій мірі направляти свою увагу на:

а) координацію дій людей, що належать до різних культур та кожен з яких має власну історію;

б) упровадження цінностей, таких як «якість», «обслуговування бізнес-процесів», «повноваження та обов'язки працівників» тощо. Це підсилює необхідність у розвитку нових специфічних навичок та знань, пов'язаних з передачею переконань, цінностей та роботою з ними.

Враховуючи вище зазначене, слід пам'ятати, що для ефективної роботи з різними переконаннями необхідно володіти цілим ряд лідерських навичок. Ці навички в першу чергу стосуються сприйняття контексту зміни та їх управління. Найбільш розповсюдженими навичками лідера є переорієнтація цінностей, зміна пунктуації, зміна контексту, рефреймінг, які дозволяють змінити майбутнє усвідомлення, розширюють простір сприйняття, додаючи при цьому зміст конкретній події чи ситуації.

Щодо рефреймінга, під ним потрібно розуміти набір технологій, направлених на зміну відношення до події або персони, його оцінки громадською думкою, при тому, що сама подія чи персона не змінюється.

Даний термін походить від англійського «reframing», який можна перевести і як заміна рамки у картини або ж як заміна картини в рамі. В той же

час, саме ж слово переводиться як переформовування. Термін набув найбільшого поширення в психології.

В ході психологічних тренінгів виділяють три види рефреймінга:

- рефреймінг змісту – пов'язаний з маніпулюванням (включенням або виключенням) тих або інших деталей, елементів події, політичної біографії або іміджу політика. Достатньо поширена практика. Так, наприклад, щоб з підприємства АПК з негативним минулим зробити соціально відповідальне підприємство досить заснувати який-небудь недержавний фонд розвитку сільської місцевості та іноді інвестувати кошти у розвиток незначних елементів інфраструктури сільської місцевості;

- рефреймінг сенсу – пов'язаний із зміною оцінки подій, фактів біографії або елементів іміджу людини. Це особливо важлива деталь при призначенні формального або неформального лідера на керівну посаду, просуванні по кар'єрній сходінці.

- рефреймінг контексту – зміна ситуації здатна змінити відношення до події або людини. Простим прикладом може служити побудова другої події, яка відволікає увагу від головного: незначна посуха та ризик втрати врожаю здатні відвернути увагу від забруднення території пестицидами тощо.

У цілому, лідерські навички, необхідні для роботи з переконаннями і цінностями, поєднуються навколо двох аспектів процесу роботи із ситуацією змін: 1) сприйняття змін; 2) управління змінами. Необхідність застосування визначених навичок і рішення конкретних питань, що виникають в умовах зміни, залежить від ролі переконання та цінності у контексті конкретної ситуації.

Тому нижче перераховані найбільше істотні ситуації, коли у лідера виникає необхідність у навичках роботи з переконаннями і цінностями:

1. Ситуації, у яких застосовуються нові процедури, цінності, критерії робочих відносин замість старих.

2. Ситуації, у яких є «перехресні зв'язки» між різними виробничими групами, підрозділами усередині підприємства чи соціальної системи (горизонтальні, вертикальні, міжособистісні чи функціональні зв'язки).

3. Ситуації, які включають визначення чи перегляд критеріїв та стандартів діяльності.

4. Ситуації, що вимагають приведення у відповідність або повторне приведення у відповідність меж сприйняття. Наприклад, координація дій декількох груп чи вирішення конфліктів, що виникають при проведенні змін з боку вищого керівництва або оточення.

При цьому управління змінами на базі переконань може істотно залежати від виду лідерства певної особи. Так, визначають формальне лідерство (процес впливу на працівників з позиції керівної посади на підприємстві) та неформальне (процес впливу через здатності та вміння чи інші ресурси, необхідні людям для управління іншими).

В подальшому, ми розглядатимемо лідерство як тип управлінської взаємодії, побудований на найбільш ефективному для певної ситуації поєднанню різних джерел влади та направленою на пробудження людей щодо досягнення загальних цілей. Звідси, лідерство є функцією лідера, послідовників та ситуаційних змінних, які в багатьох випадках виступають основою проведення стратегічних змін підприємства.

На сьогодні існує декілька напрямів (шкіл) дослідження сутності лідера, впливу його поведінки на колектив, розвитку лідера як особистості тощо. При цьому всі вони заслуговують на увагу (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Концепції вивчення лідерства

Теорія лідерських якостей є однією з найстаріших теорій дослідження лідерства, яка початково базувалася на припущенні, що лідерами не стають, а народжуються. Дослідники даної теорії вірили, що лідери мають певний унікальний набір стійких рис характеру та певних лідерських якостей, які відсутні у інших звичайних людей. В часом, представниками теорії лідерських

якостей було зроблено висновок, що в основі лідерства лежать такі 5 якісних характеристик особистості як:

- розум або інтелектуальні здатності;
- впевненість в собі;
- знання справи;
- перевага над іншими;
- активність та енергійність.

Розвиваючи дослідження школи теорії лідерських якостей, в середині 80-х років минулого століття, було переформатовано основні групи лідерських якостей, зокрема з'явилися групи управління увагою, управління знанням, управління довірою та управління собою. При цьому було відзначено, що найбільш вагомими якостями лідерства, які зустрічаються в успішних лідерів є:

- інтелектуальні здатності (розум, логіка, інтуїція, оригінальність, концептуальність, знання справи, вміння спілкуватися тощо);
- особисті риси характеру (ініціативність, гнучкість, чесність, сміливість, самовпевненість, незалежність, амбіційність, урівноваженість, енергійність, агресивність, працездатність тощо);
- набуті навички (вміння знайти підтримку, розбиратися в людях, переконувати людей, вміння бути надійним, організованим, переконливим, жартувати та розуміти гумор, бути тактовним та дипломатичним тощо).

Зазначені характеристики однозначно є необхідними для прийняття стратегічних рішень в процесі виконання довгострокових або оперативних заходів. Проте вище зазначений підхід не дає відповідь щодо механізму впровадження лідерських якостей в системі управління підприємства, тобто він є низько ефективним на практиці.

В підсумку було встановлено, що при збільшенні уваги до структури відносин ефективність діяльності підприємства зростає якщо посилюється загальний тиск на працівників для отримання планового результату, дане завдання задовольняє інтереси працівників, працівники психологічно готові залежати від лідера, який корегує роботу та спостерігається ефективний масштаб управління. В той же час, збільшення уваги до відношення в межах даної структури підвищує ефективність діяльності, якщо завдання є досить рутинними, працівники повинні самі навчатися, відсутні істотні відмінності між лідером та працівниками, а останні відчувають, що їх участь у прийнятті рішень впливає на рівень виконаної роботи. При цьому, в обох випадках, необхідно враховувати організаційну культуру, існуючу технологію виробництва, очікування від конкретного стилю управління, моральне задоволення роботою.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення організаційної структури управління
2. Які сфери стратегічного вибору враховують при виборі ОСУ ?
3. Охарактеризуйте вплив стратегій на підприємницьку еволюцію.
4. Опишіть типи підприємства, залежно від взаємодії з зовнішнім середовищем.
5. Дайте характеристику типам підприємства, залежно від взаємодії підрозділів.
6. Опишіть типи підприємства, залежно від взаємодії з людиною та новітні типи підприємства.
7. Які етапи формування ОСУ ви знаєте ? Опишіть їх.
8. Дайте характеристику реакцій ОСУ.
9. Що таке аутсорсинг і чим він відрізняється від аутстафінгу ?
10. Наведіть приклади часткового та повного аутсорсингу.
11. Охарактеризуйте економічне обґрунтування аутсорсингу.
12. Як можна визначити готовність керівників до досягнення мети ?
13. Опишіть основні стилі взаємодії керівника з підлеглими при управлінні змінами.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні питання лекції:

10.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування.

10.2. Види культур та субкультур підприємства.

10.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії.

10.1. Сутність організаційної культури і чинники, що впливають на її формування

Кожна організація має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірмі існує своя філософія і принципи, особливі методи вирішення проблем і ухвалення рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. Ці поняття утворюють поняття «Організаційна культура».

Унаслідок невідчутності і трудності поверхневого сприйняття організаційної культури, для її характеристики часто робляться спроби застосування фізичних аналогій. Наприклад, формальні організаційні структури порівнюються з твердими і рідкими фізичними тілами, навіть якщо і «прозорими», але все таки помітними і відчутними. При цьому відчутним фізичним матеріалам протиставляються невідчутні (організаційна культура), наприклад газоподібні речовини, оскільки вони найчастіше невидимі.

Якщо організаційна структура, встановлюючи межі організаційно виділених підрозділів і задаючи формальні зв'язки між ними виступає як би «скелетом» організації, то свого роду «душею», що встановлює невидимі важелі, що направляють дії членів організації, є організаційна культура.

У загальному розумінні, організаційна структура організації є формалізованим базисом існування організації, тоді як організаційна культура – її неформальний базис.

Витоки існування такого феномену, як організаційна культура, лежать в самій природі організації, оскільки організація є багатовимірним поєднанням вхідних в неї елементів. Останнім часом в практиці господарювання все більше застосовується гнучкий підхід до структурних основ організації, тому культурна складова набуває першорядного значення як мінімум по двох причинах.

По-перше, вона є неформальною основою існування і ефективного функціонування організації.

По-друге, вона служить ефективним інструментом проведення реструктуризації компанії і змін, що диктуються обставинами, що склалися в економіці, галузі, на самому підприємстві.

Культурні і психологічні аспекти все частіше стають об'єктом дослідження при прийомі співробітника на роботу, причому компанії як мінімум обходяться перевіркою індивіда на психологічну сумісність з колективом. При цьому все більш популярними і загальнодоступними стають спеціальні інструменти оцінки, наприклад такий, як «індикатор типів особи Майерса-Бріггса». Феномен кризис-менеджмента і часто пов'язаний з ним процес «хед-хантинга» («полювання» компаній за конкретними висококласними фахівцями), таке явище, як ключова роль тієї або іншої особи в історії компанії – все це тільки підкреслює значущість неформального культурного базису для ефективного існування компанії.

В даний час послідовно відбувається зсув акцентів в управлінні організацією в сферу управління персоналом з множиною пов'язаних з цим процесом аспектів. Як наслідок, сучасним компаніям властива набагато більш чітко виражена соціальна орієнтація, ніж це було навіть десять років назад. До повсякденної практики компаній увійшло надання соціального пакету, проведення заходів, орієнтованих на поліпшення неформальних внутрішньофірмових комунікацій і так далі.

Цікаво також і те, що керівники все частіше приділяють увагу ергономіці робочого місця і «офісної» версії відомої китайської концепції гармонії з навколишнім середовищем «Фен- шуй».

Для того, щоб визначити чи існує безпосередня відповідність між типами організаційної культури і видами організаційної структури розглянемо типологію культур, запропоновану Камероном і Куїнном (рис. 10.1).

Організація, що сповідає ринкову культуру, націлена виключно на фінансовий результат. Її лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Організацію зв'язує воедино прагнення перемагати. Довгострокові цілі концентруються навколо конкурентної боротьби. Успіх визначається розмірами ринкової частки і прибутку. За важливе вважається випередження суперників по конкурентній боротьбі, а також лідерство на ринку. Базисні допущення ринкової культури наступні:

- зовнішнє оточення – це вороже середовище;
- споживачі розбірливі і зацікавлені в придбанні цінностей;
- організація займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі;
- головне завдання менеджменту – вести організацію до високої продуктивності, блискучим ринковим результатам і високим прибутком;

передбачається, що очевидна мета і агресивна стратегія – це шлях до продуктивності і прибутковості.

Організація, що володіє клановою культурою, характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному. Вона нагадує велику сім'ю. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки.

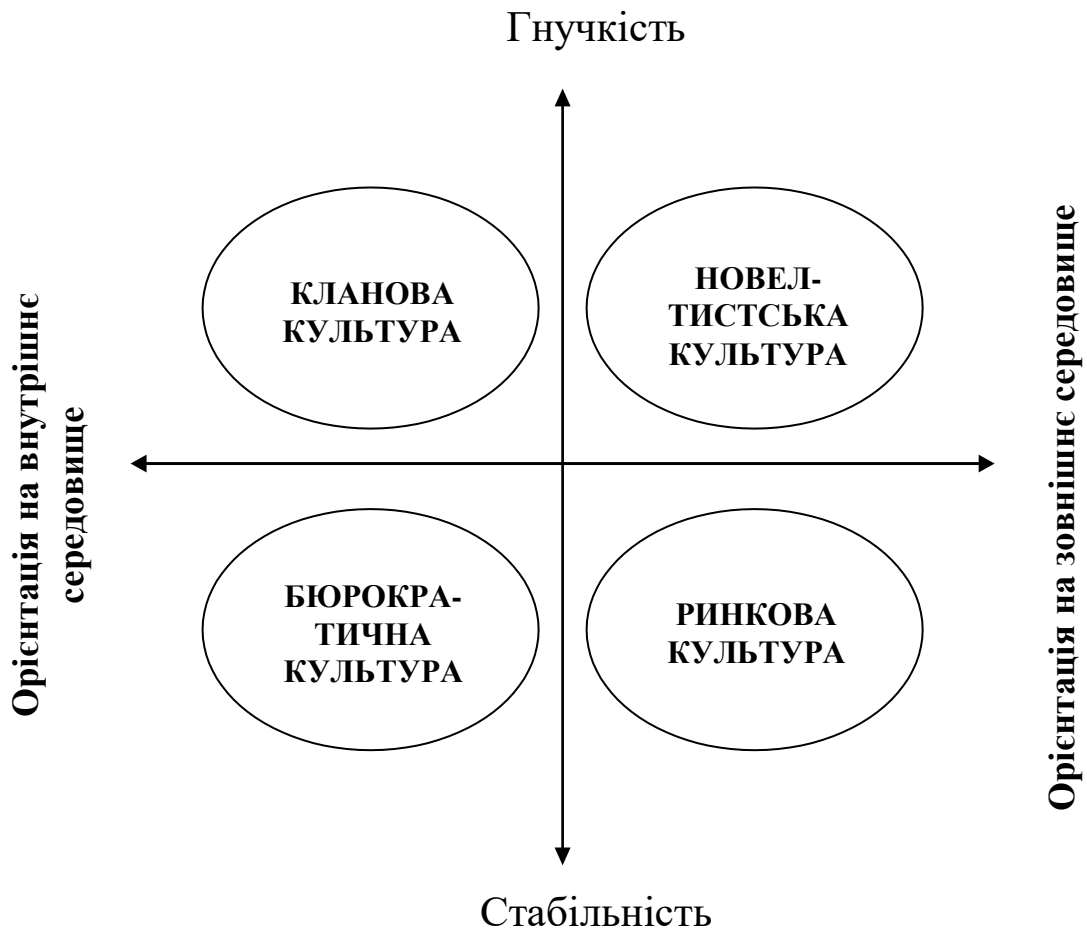


Рис. 10.1. Типи організаційних культур (автори Камерон і Куїнн)

Організація тримається разом завдяки відданості і традиціям. Вона орієнтована на довгострокову вигоду від вдосконалення між особових стосунків і надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату, заохочує бригадну роботу, участь людей в бізнесі і попередження конфліктів.

Основні базисні допущення в клановій культурі полягають в тому, що:

- з викликами зовнішнього середовища краще всього справитися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найнятих робітників;
- споживачів краще всього сприймати як партнерів;
- організація повинна створювати для робочого гуманне зовнішнє оточення.

Головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим робітникам повноважень і полегшенні умов їх участі в бізнесі, в прояві відданості справі і організації.

Для організації бюрократичного типу (у відповідності до класичної термінології) центральною цінністю виступає відчуття стабільності і порядку.

Цінностями новелтистського типу культури є інновації і готовність йти на ризик.

Основу організаційної культури становлять його наступні елементи:

1. Цінності – це найголовніші для кожної людини об'єкти та явища, які є для нього життєвими орієнтирами та вказують на головні потреби, які є засобом їх задоволення. Як бачимо загальні цінності можна розподілити на два види: цінності-цілі та цінності-засоби. З іншої точки зору, ці цінності вказують на те, що людина для себе робить вірно, а що ні. Тому враховуючи вище зазначене, цінності можуть бути позитивними (орієнтують людину на досягнення поставлених особистих цілей та цілей підприємства) та негативними (негативно впливають на ефективність підприємства в цілому).

Такі позитивні та негативні цінності можна розпізнати аналізуючи підходи щодо роботи працівників, їх настроїв та навіть розмови у колективі. Так, при наявності позитивних настроїв здебільшого лунають приблизно такі вислови: в спорі народжується істина, робота може бути виконана на відмінно, інтереси споживачів є головними, успіх підприємства – це і мій успіх, не конкуренція, а праця всіх працює на досягнення загальної цілі тощо. В той же час, негативні настрої супроводжуються такими виразами: керівництву довіряти не можна, гарно працювати – це не саме головне в житті, всю роботу не переробиш і так далі.

Разом з цим цінності підприємства можна розділити на індивідуальні та організаційні. Здебільшого вони між собою тісно перетинаються, але є і такі, що окремо лежать в площині підприємницької або індивідуальної вигоди. Крім цього, кожен на підприємстві може розуміти під окремою загальною цінністю зовсім різний зміст. Тому при розробці стратегічних заходів бажано уточнити у всіх учасників проекту, що вони розуміють під конкретною цінністю в розрізі діяльності підприємства та їх індивідуальною зацікавленістю. Основними цінностями в таких випадках можуть виступати безпека, влада, дисципліна, кар'єра тощо (рис.10.2.).



Рис.10.2. Індивідуальні та організаційні цінності

Здебільшого, працівники намагаються працювати в межах встановлених цінностей, оскільки вони є основними у діяльності працівника. Тому керівництво має направляти дії працівників в межах сформованих особистісних та організаційних цінностей, що істотно може поліпшити виконання стратегічно поставлених завдань в системі стратегічних змін.

2. Норми – вимоги щодо поведінки конкретного працівника, який посідає відповідну посаду та неформальне місце в роботі підприємства. Вони органічно поєднуються з цінностями в процесі функціонування підприємства, але на відміну від них є менш стійкими. При цьому бажано розрізняти соціальні норми та норми поведінки. Перші з наведених відповідають історичним або створеним стандартам поведінки чи діяльності підприємства, виконання яких є необхідною умовою функціонування групи (підприємства). В той ж час норми поведінки відповідають вимогам, які виставляє підприємство своїм працівникам, за рахунок яких воно контролює, оцінює та наставляє їх поведінку. Головним механізмом передачі норм та цінностей працівникам від керівництва є демонстрація їх важливості, оформлення в офіційних документах підприємства підкріплених принципами кадрової політики з загально визначеними та бажаними цінностями та нормами діяльності.

3. Емоційний та інформаційно-історичний фон, який ґрунтується на таких культурних формах як символи, мова, перекази, звичаї. Дана складова організаційної культури підприємства вказує на те, як індивідуальне життя людини доповнює організаційну модель підприємства. Зокрема, в цьому аспекті керівництво підприємства має чітко знати про що говорять працівники в робочий та позаробочий час, чим вони цікавляться, як міфи та легенди підприємства

формують бажання щодо діяльності, які традиційні ритуали та обряди працівники готові виконувати незалежно від змін зовнішнього середовища (корпоративи, вечірки тощо). Добре знаючи цю складову культури підприємства, керівництво може створити такий сприятливий соціально-психологічний клімат, який лише стимулюватиме до діяльності.

4. Соціально-психологічний клімат – це система стійких взаємовідносин між працівниками підприємства, яка відображає стан колективу, характер ціннісних орієнтирів, міжособові відносини та взаємні очікування. Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується тим, що:

- цінності та відносини в колективі відповідають здебільшого цінностям та завданням суспільства;

- у працівників достатньо розвинена потреба в праці на благо суспільства, як засіб само актуалізації особистості;

- розвинена творчість та ініціатива;

- відносини побудовані на дружбі та довірі;

- спостерігається високий рівень згуртованості та групова ефективність;

- існує взаємодопомога та групову відповідальність за результати роботи.

В той же час, при негативному соціально-психологічному кліматі спостерігається неповага до колег, придушення ініціативи та творчості, розростання негативних пліток, зниження результативності тощо.

5. Система інформації та зворотній зв'язок – забезпечують передачу та обіг інформації в межах підприємства, використовуючи формальні та неформальні засоби інформації. Для успішного функціонування підприємства система інформації має забезпечувати такі завдання як забезпечення основної інформацією щодо законів, вимог, основних процедур вирішення певних питань, забезпечення оперативною інформацією щодо основних змін, коригування внутрішньої фонові та зовнішньої інформації, забезпечення навчальною та мотивуючою інформацією, підтримка зворотного зв'язку тощо.

6. Імідж підприємства у зовнішньому середовищі – формується поведінкою керівництва та персоналу підприємства на ринку, якістю операцій та кінцевого продукту, сприйняттям та підтримкою національної чи релігійної культури. Імідж підприємства в окремих випадках є вирішальним для клієнтів з точки зору купівлі продукції або укладання угод щодо співпраці, розвитку ділової кооперації чи співпраці в умовах глобалізації. Тому проводячи стратегічні зміни, керівництво підприємства має враховувати, як після цього зміниться імідж підприємства та як його будуть сприймати не лише працівники, а й зовнішнє середовище.

7. Домінуючий стиль керівництва, який формує загальну поведінку працівників рівня управління та концентрує всі інші вище наведені складові організаційної культури. Ця складова дозволяє гармонійно поєднати всі вище зазначені складові організаційної культури або зруйнувати їх.

Вище зазначені елементи організаційної культури формують складну систему з відповідними структурними ланками такими як:

- ціннісно-нормативна структура (основні цінності, корпоративні традиції, ритуали, норми та правила);
- організаційна структура (формальна та неформальна організаційна структура, структура влади та лідерства, норми, правила та традиції внутрішнього розпорядку підприємства);
- структура комунікацій (формальні та неформальні інформаційні потоки, якість комунікацій – втрата та відновлення інформації, напрямок дії);
- структура соціально-психологічних відносин (симпатії, ролі, позиціонування та рівень конфліктності, авторитет керівництва);
- ігрова структура (легенда та міфи підприємства, історії, корпоративи);
- структура зовнішньої ідентифікації (імідж, репутація, логотипи, салогани, бренди тощо).

10.2. Види культур та субкультур підприємства

Різноманітне поєднання та домінування одних елементів організаційної культури на іншими викликає появу різних видів культур, які можуть істотно відрізнятися між собою та по різному сприймати очікувані стратегічні перетворення. Тому встановлення виду організаційної культури перед проведенням таких заходів можна вважати одним із ключових моментів підготовки щодо проведення стратегічних змін.

В цілому, в економічній літературі зустрічається доволі різноманітна класифікація організаційної культури підприємства, оскільки в різні часові проміжки її дослідження та галузево-національних особливостей функціонування підприємства зустрічається доволі велика кількість видів таких культур. Тому класифікаційні групи організаційної культури можна подати наступним чином:

- залежно від основного важеля впливу: бюрократична, органічна, підприємницька, партисипативна. Так бюрократична організаційна культура передбачає авторитарний стиль управління підприємством, посилений контроль зі сторони керівництва та яскраво виражений егоїстичний інтерес і, як наслідок, впровадження стратегічних змін може буди важким або нав'язаним для працівників. Авторитарний стиль управління присутній також у підприємницькій культурі, яка, слід відмітити, побудована на внутрішній конкуренції, в основі якої лежить бажання самореалізації. В той же час органічна культура побудована на ліберально-демократичному стилі управління, коли трудові відносини стають ефективними в процесі виробництва продукції, а сама організаційна структура нагадує адаптивний механізм. Такий же стиль управління присутній і в партисипативній моделі, в якій переважає м'який,

коригуючий самоконтроль, підприємство працює як органічно підібрана команда, що намагається виконати загальні поставлені завдання для розвитку всього суспільства;

- стосовно ризику: еволюційна та підприємницька. Перша з наведених виникає внаслідок історико-еволюційного розвитку суспільства та підприємства в цілому, передбачає розвиток культури «в ногу» з розвитком прийнятних національних цінностей, ігнорує інноваційні напрямки розвитку. Зовсім протилежною є підприємницька організаційна культура, в основі якої лежить саме інноваційний розвиток, пошук нових методів ведення бізнесу тощо;

- за стилем управління: авторитарна, демократична. Для визначення виду культури за цими параметрами доцільно проаналізувати ступінь делегування повноважень, форму спілкування керівництва з підлеглими, складність проходження вертикальної та горизонтальної інформації, особливості соціального контролю колективу, позицію керівників підрозділів та загального керівництва в конфліктних ситуація тощо;

- залежно від співвідношення організаційних цінностей й норм та ключових орієнтирів – культури «якості», «творіння», «продуктивності», «підтримки». Так, З.Є.Шершньова вказує на те, що дані види організаційних культур можуть досить суттєво відкоригувати намічені стратегічні зміни, оскільки наприклад, культура продуктивності лише посилює опір таким змінам, а культура творіння – їх більш ініціює (рис. 10.3.)

- залежно від змісту цінних та нормативних аспектів організаційної культури: консервативна та адаптивна. Зазначена класифікація поєднує в собі окремі підгрупи культур за ризиком розвитку та стилем управління;

- залежно від віку: молода, стара (при цьому враховується етап та динаміка життєвого циклу підприємства, націленість керівництва щодо можливого розвитку підприємства);

- залежно від сили протидії складностям: сильна, слабка. За даною класифікацією основними показниками культури можуть бути її вік (чим старша тим сильніша), ступінь відданості працівників, рівень текучості кадрів, рівень колективізму;

- залежно від напрямку впливу: функціональна, дисфункціональна: головними показниками тут є: якість виконання запланованих цілей підприємства, відношення працівників до обладнання та техніки, облік ігнорування невиходу на роботу (лікарняні, прогули), рівень конфліктності персоналу;

- залежно від рівня конкурентоспроможності та домінування індивідуалізму /колективу – незалежна, кар'єрна, згуртована.

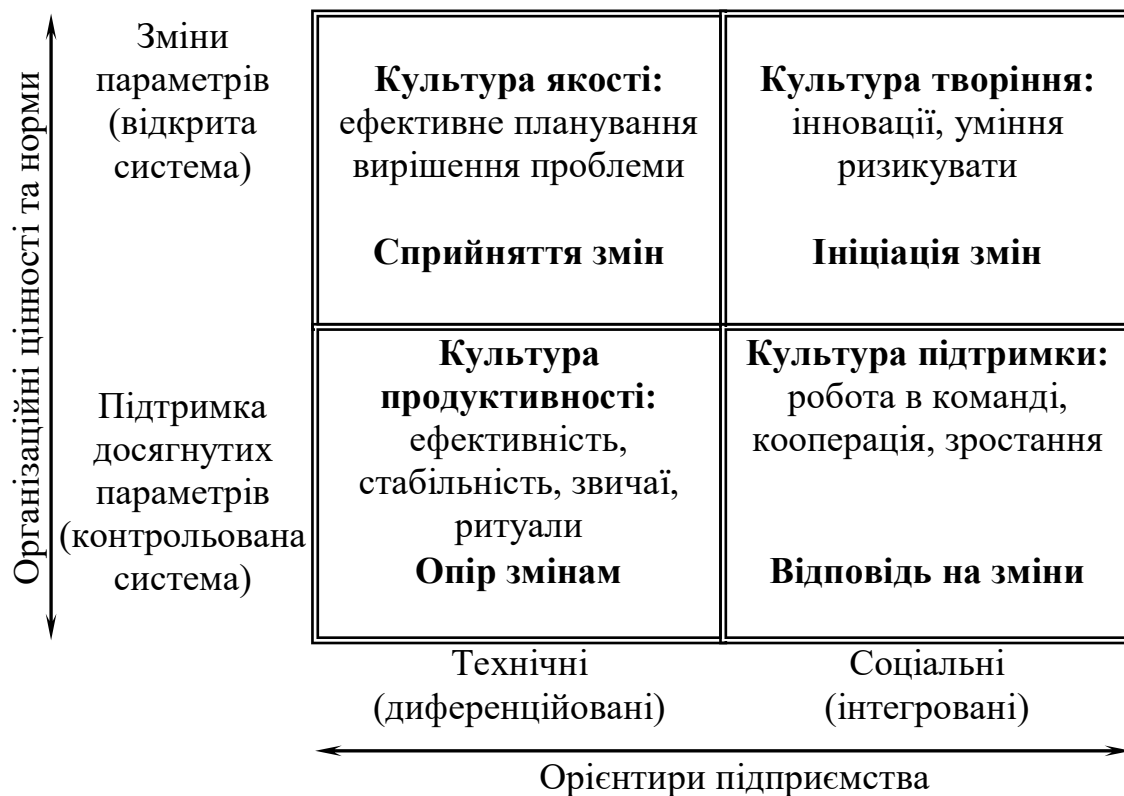


Рис.10.3. Види організаційної культури залежно від співвідношення організаційних цінностей й норм та ключових орієнтирів підприємства

Крім цього слід відзначити, що на сьогодні існує декілька незалежних один від одного підходів щодо опису організаційної культури. При цьому кожен з них використовує певні критерії аналізу даного явища, які дозволяють виокремити істотні тенденції функціонування та розвитку підприємства. Основними такими підходами вважають типології Р. Акофа, М.Бурке, Т.Дейла та А.Кеннеді, У. Оучі, С.Ханді, Г. Хофштеда.

Так, наприклад Р. Акоф (Ackoff Russell) проводив аналіз організаційної культури детально вивчаючи відношення працівників до влади через ступінь зацікавленості працівників до встановлення цілей групи та ступінь вибору засобів їх досягнення. На базі цих показників було встановлено, що організаційна культура підприємства може мати:

- корпоративний тип культури;
- консультативний тип;
- «партизанський» тип;
- підприємницький тип культури.

В той же час М.Бурке (M.Burke) виділив 8 типів, оскільки основними критеріями дослідження були взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, розмір та структура підприємства, мотивація працівників:

- культура «оранжереї» – працівники не цікавляться змінами зовнішнього середовища, бюрократична система, низька мотивація;

- культура «збирачів колосків» – стратегія має випадковий характер, функції розпорошені, структура більш архаїчна, якщо це мале або середнє за розміром підприємство, низька мотивація, повага до керівництва є основою системи цінностей;

- культура «поля» - намагання зберегти домінуючі позиції та традиційному ринку, пірамідальна структура, мотивація низька, використання старих моделей управління бізнесу з можливим невеликим коригуванням змін;

- культура «французького саду» – збереження домінуючих позицій, бюрократична система, якщо це велике підприємство, відношення до персоналу, як до маленького елемента великої конструкції, один з варіантів попереднього типу культури;

- культура «великих плантацій» – постійне пристосування до змін, складна система управління, мотивація досить висока, заохочується гнучкість працівників;

- культура «ліани» – орієнтація всіх працівників на потреби ринку, мінімальний апарат управління, висока мотивація, всебічний аналіз інформації;

- модель «косяк риб» - висока орієнтація на зміни зовнішнього середовища, гнучкість, маневреність, структура підприємства змінюється до вимог середовища, досить висока мотивація, особлива вимога до персоналу – високий рівень інтелекту;

- культура «кочуючих орхідей» – після отримання максимальної вигоди на одному ринку переходять до іншого, структура постійно змінюється, часто вона неформальна але кількість працівників обмежена, мотивація відносно низька, головна ціль – продати унікальний продукт.

Крім вище зазначеного підходу слід виділити типологію Т.Дейла (T.Dale) та А.Кеннеді (A.Kennedy) засновану на аналізі рівня ризику та швидкості отримання зворотного зв'язку. Як наслідок, виявлені організаційні культури отримали такі назви:

- культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку (індустрія розваг, будівництво, реклама);

- культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку (роздрібна торгівля, високі технології, страхові компанії);

- культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку (сільське господарство, авіаційне будівництво, розробка нафтових та газових родовищ);

- культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку (ринок фінансових послуг, банківська справа, державне регулювання).

Не менш цікавою є типологію організаційної культури, побудована на аналізі різноманітної регуляції взаємодій та відносин в групах чи підприємству в цілому. Над цим підходом працював відомий спеціаліст в області менеджменту У. Оучі (William Ouchi), який зафіксував основні три типи організаційної культури:

- ринкову – базується на вартісних відносинах;
- бюрократичну – базується на системі влади;
- кланову – об'єднує в собі два попередні типи культур, та здебільшого є неформальною.

Ще однієї типології організаційної культури є класифікація даних груп за розробленим американським соціологом С.Ханді (S.Handy) підходом, в основі якого лежить процес розподілу влади на підприємстві, ціннісні орієнтири індивідів, відношення індивід-підприємство, структура підприємства та стадія його життєвого циклу. За його типологією організаційна культура поділяється на культуру влади, культуру ролі, культуру завдання та культуру особистості. При цьому соціолог доводить, що всі ці типи культур можуть зустрічатися в одному підприємстві протягом його життєвого циклу і змінюватися з переходом підприємства з однієї стадії життєвого циклу в інший.

Проте найбільш обґрунтоване дослідження провів голландець Г. Хофштед (Geert (Gerard Hendrik) Hofstede), який дослідив діяльність підприємств більш ніж в 60 країнах світу, аналізуючи розбіжності поведінки керівників та спеціалістів. Він виділив чотири основні аспекти, які характеризують працівників та підприємство в цілому:

- індивідуалізм-колективізм – направленість дій керівництва щодо задоволення індивідуальних або колективних цінностей;
- дистанція влади – коли працівник найменшим ступенем влади поділяє нерівноправність та розподіл влади, а також вважає його нормальним та логічним;
- направленість на зниження невизначеності – намагання уникнути небажаних ситуацій;
- відважність – поступливість – вказує відношення щодо системи мотивації працівників, оскільки відважні культури орієнтуються на кар'єру та матеріальне задоволення, в той час як поступливість – на суспільне життя та його якість.

Стає очевидним, що кожен вид організаційної культури по різному реагує на зовнішні зміни - одні їх сприймають та намагаються еволюціонувати разом з ними, інші ж – бояться їх та заперечують. Тому розробляючи систему реалізації стратегічних змін керівництво має відкоригувати організаційну культуру таким чином, щоб та лише доповнювала єдиний механізм реалізації базових стратегії та стратегій змін. При цьому потрібно звернути увагу на важливість елементів

організаційної культури для подальшого існування підприємства та встановити сумісність елементів культури з розробленою стратегією (рис. 10.4).

Підвищити загальну ефективність реалізації стратегій можна і через коригування субкультур підприємства, які вказують на наявність специфічних ознак культури невеликих груп людей (команд, відділів, підрозділів), що функціонують у складі підприємства та виділяються на загальному фоні домінуючої культури підприємства. Таким чином велике за розміром підприємство може крім основної організаційної культури мати ще декілька субкультур, які можуть кардинально відрізнятися одна від одної (таке явище часто зустрічається в підприємствах з високим ступенем вертикальної інтеграції та глобалізації).



Рис.10.4. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій

Такі субкультури, як правило, виникають на базі розподілу праці, диверсифікації виробництва, дивізіоналізації та функціоналізації організаційної структури управління, тобто в їх основі лежить процес диференціації. Тому в залежності від існуючих процесів можливі такі види диференціації організаційної субкультури як функціональна (професійна) диференціація, географічна децентралізація, диференціація за ієрархічними рівнями управління, стратегічний альянс, спільне підприємство, об'єднання та поглинання, структурні опозиційні групи тощо.

В залежності від свого типу вони також по різному сприймають стратегічну політику підприємства, а отже мають зовсім різну реакцію на очікувані зміни. При цьому слід враховувати, що субкультури можуть співпадати, доповнювати одна одну, або ж мати конфронтацію та не залежати одна від одної.

10.3. Визначення відповідності культури і організаційної структури підприємства в процесі реалізації стратегії

На думку багатьох сучасних учених (М. Макаренко, Н. Широкова) взаємозв'язок між типом культури підприємства і видом оргструктури існує, проте даний взаємозв'язок неоднозначний. Вказана неоднозначність викликана, тим, що якщо структури організацій можуть бути віднесені до різних типів, то відмінність між даними структурами є разючою, тоді як відмінність між видами структури усередині одного типу не так істотно.

Як відомо, організаційні структури сучасних підприємств укрупнено діляться на два типи: ієрархічні (лінійно-функціональна, дивізійна, лінійно-штабна і деякі ін.) і органічні (матрична, дивізійна, кросс- функціональна, проектна і багатовимірні).

Головним критерієм цього розділення виступає ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовані на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є істотно гнучкішими, направлені на розвиток і володіють більшою адаптивністю. У свою чергу, новітні організаційні форми (мережеві) ще гнучкіші і адаптивні. Проте за шкалою «стабільність – гнучкість» можуть бути розділені і культури фірми, як видно з табл. 10.1.

До стабільних культур (культурам, орієнтованим на стабільність) відносяться бюрократична і ринкова. Кланова і новелтистська культури є гнучкими.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити вивід про те, що слід співвідносити структуру і культуру фірми не на рівні «вигляд – вигляд», а на рівні «тип – тип». Стабільному типу культури винна відповідати стабільна структура, і, навпаки, гнучка структура дозволяє сформувати і розвивати гнучку організаційну культуру.

Таблиця 10.1. Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства

Тип організаційної структури	Відповідний тип організаційної культури	Характеристики інформаційної системи
Ієрархічна	Ринкова Бюрократична	Відносна закритість інформаційних потоків Доступність інформації обмеженому колу осіб Наявність чіткої структури Відносна стабільність Переважне формальне (документальне) закріплення використовуваної інформації
Органічна	Кланова Новелтистська	Забезпечення максимальної відвертості інформації усередині фірми, вагомий обмін інформацією з суб'єктами зовнішнього середовища Широкий доступ до інформації Формування тимчасових елементів інформаційної системи Відносна гнучкість Відсутність необхідності формального закріплення більшої частини інформації, що використовується

Гиртом Хофстідом був сформульований сучасний алгоритм управління організаційною культурою, основними етапами якого є:

1. Діагностика корпоративної культури;
2. Здійснення стратегічного вибору;
3. Створення мережі лояльних «агентів» в організації;
4. Розробка необхідних структурних змін;
5. Розробка необхідних змін в організаційних процесах;
6. Перегляд політики управління персоналом;
7. Подальший моніторинг розвитку організаційної культури.

Едгар Шейн, зупиняючись на способах роботи впливу на корпоративну культуру, розглянув механізми зміни культури відповідно до стадій розвитку організації. При цьому у Шейна процес зміни володіє властивістю кумулятивності, тобто на кожній подальшій стадії діють всі попередні механізми і додаються нові (таблиця. 10.2).

Таблиця 10.2. Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу організації

Стадія розвитку	Механізми зміни
Підстава, раннє зростання, розвиток	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інкрементальні зміни шляхом загальної і приватної еволюції 2. Зміна за допомогою внутрішньо організаційної терапії 3. Зміна за допомогою сприяння створенню гібридних культур
Середній вік	<ol style="list-style-type: none"> 4. Зміна за допомогою систематичного підживлення з вибраної субкультури 5. Планова зміна за допомогою реалізації проєктів розвитку організації і створення паралельних повчальних систем 6. Розморожування і зміна унаслідок технологічного чинника
Зрілість і захід	<ol style="list-style-type: none"> 7. Зміна за допомогою впровадження «людей з боку» 8. Розморожування за допомогою скандалів і розвінчання міфів 9. Управління за допомогою перетворення 10. Зміна шляхом нав'язування переконань 11. Зруйнування і переродження

В цілому, технологія ефективного управління припускає вирішення двох основних завдань: визначення оптимальних поєднань елементів культури організації, ефективних в тій або іншій ситуації, і «вимірювання» впливу цих елементів на діяльність компанії.

Згідно логіки процесу вимірювання, в кожній з моделей, що створюються для вирішення даних завдань, розробляється шкала (щодо якої згодом відбувається оцінка), що включає безліч альтернатив, а потім визначається механізм вимірювання (тобто яким чином відбувається віднесення наявної ситуації до якої-небудь з альтернатив). Крім того, часто розробляються допоміжні шкали (наприклад, цінності), а потім по особливій системі «прив'язок» певних ознак (цінностей) до того або іншого типу культури відбувається ідентифікація характерного культурного базису. У свою чергу погляд на організаційну культуру «ззовні» отримав розвиток в теоріях міжкультурної взаємодії.

Позитивна дія на довгостроковий стратегічний успіх фірми надає організаційна культура, заснована на етичних принципах і загальноприйнятих моральних цінностях. У сучасному менеджменті склалася думка, що організація

повинна уважно відноситися до своїх методів ведення бізнесу, інакше її репутація і, кінець кінцем, ефективність виявляються під загрозою. Тому необхідною умовою створення ефективної організації є корпоративна етика і програми укріплення системи цінностей. Моральні цінності і високі етичні стандарти позитивно впливають на організаційну культуру. Формулювання корпоративних цінностей і етичних кодексів приведені в таблиці 10.3.

Таблиця 10.3. Зміст системи цінностей і кодексу поведінки компаній

Що включає система цінностей	Що включає кодекс поведінки
<ul style="list-style-type: none"> - Важливість споживача і його обслуговування; - Турбота про якість; - Розвиток інновацій; - Пошана до співробітника і зобов'язання компанії перед ним; - Пріоритет чесності, співпраці і етичних норм; - Пошана інтересів акціонерів; - Пошана інтересів постачальників; - Захист навколишнього середовища; - Корпоративна єдність 	<ul style="list-style-type: none"> - Чесність і проходження законам; - Зіткнення інтересів; - Чесні методи конкурентної боротьби; - Використання внутрішньої інформації і безпечна торгівля; - Стосунки з постачальниками і торгова практика; - Отримання і використання інформації про інших; - Політична діяльність; - Використання активів, ресурсів і власності компанії; - Захист приватної інформації; - Встановлення цін, висновок контрактів, розрахунки

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура підприємства ?
2. Охарактеризуйте рівні соціально-культурної системи суспільства.
3. Які складові входять в організаційну культуру ?
4. Які індивідуальні та організаційні цінності є елементом організаційної культури ?
5. Що таке інерція ? Назвіть основні фактори появи підприємницької інерції.
6. Охарактеризуйте групи факторів, які впливають на зміну сили інерції.
7. Дайте класифікація факторів, що впливають на організаційну культуру підприємства.
8. Опишіть класифікаційні групи організаційної культури.
9. Що таке субкультура ? Наведіть приклади субкультури на підприємстві.

10. Які показниками є основними для аналізу організаційної культури підприємства ?

11. Дайте характеристику основним інструментам впровадження бажаної організаційної культури підприємства.

12. Які існують методи та типи змін організаційної культури ?

13. За якими параметрами можна оцінити удосконалення організаційної культури підприємства ?

ТЕМА 11. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

Основні питання лекції:

11.1. Опір змінам: суть та джерела виникнення.

11.2. Види опору змінам.

11.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін.

11.1. Опір змінам: суть та джерела виникнення

Проведення змін на підприємстві є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу та забезпечення конкурентних переваг на ринку агропромислової продукції. Проте в багатьох випадках керівництво підприємства зустрічається з небажанням окремих осіб чи колективу в цілому щодо проведення змін або окремих їх елементів. Виникає опір змінам, який ставить під загрозу проведення стратегічних перетворень, а в окремих випадках, навіть існування підприємства. Тому потрібно знати природу цього опору, а також методи управління ним.

В джерелах економічної науки, яка спрямована на управлінські рішення, опір змінам трактується як багатогранне явище, яке проявляється у формі не передбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. При чому цей опір проявляється завжди на спробу впровадити будь-які зміни. Він може бути проявом ірраціональної поведінки підприємства, відмова визнати нові обриси реальності чи бажанням реалізувати практично логічні завдання. З точки зору психології, опір змінам є прояв різних психологічних установок у відношенні раціональності, згідно яких група чи окремі індивіди співпрацюють один з одним.

Все починається з конфлікту, який виступає в двох протилежних образах: з однієї сторони він є рушійною силою змін, з іншого боку – сам же породжується змінами. Тому узагальнюючи досвід стратегічних змін І. Адізес робить корисні зауваження щодо конфлікту:

- конфлікт необхідний і неминучий при управлінні змінами;
- якщо ми намагаємося виключити можливість конфлікту - ми ніколи не забезпечимо ефективне управління змінами;
- спроба зупинити конфлікти зупиняє самі зміни;
- чим вищий темп змін – тим гостріший конфлікт;
- конфлікт може бути внутрішнім (у людині) і важливо виявляти повагу щодо власних суперечливих думок.

При цьому він виділяє два джерела конфлікту:

- помилкові комунікації, викликані тим, що ми не розуміємо іноді один одного;

- розбіжність інтересів, що не дозволяє забезпечити необхідного співробітництва.

Тому для успішного проведення змін необхідно управляти конфліктам, при тому що головним завданням можна вважати перетворення конфлікту із деструктивного в конструктивний.

Виявити відкритий опір буває досить складно, але передбачити його набагато буває легше ніж потім управляти їм в період впровадження стратегічних змін. Тому Д Майстер пропонує скористатися досить простим, але дієвим методом за рахунок якого можна легко виявити тих, хто підтримує зміни і тих, хто може чинити опір. Для цього необхідно поцікавитися у працівників:

- хто з вас упевнений у тому, що ми повністю виконаємо прийняті ось тут рішення, будемо управляти підприємством саме так та втілимо ці зміни?

Реакція та відповіді на це питання відразу умовно розділять на працівників, які сприймають зміни та готові їх підтримувати та тих, хто може чинити опір. Можливо, під час опитування знадобляться додаткові уточнюючі питання, які виникнуть по ходу дискусії. При цьому, керівники мають вирішити – кого варто опитувати, а кого ні.

На практиці розрізняють наступні рівні опору змінам:

- індивідуальний рівень;
- груповий рівень;
- організаційний рівень.

Опір змінам на індивідуальному рівні, як правило, пов'язаний з відчуттям людини щодо безпеки чи втрати і зумовлений тим, що індивід під час змін має ризикувати, а це суперечить його темпераменту. В додаток, може існувати відчуття, що в результаті змін він може бути зайвим чи не зможе виконувати нові обов'язки або втратить імідж серед колег та керівництва. Крім цього, опір може бути обумовлений небажанням чи невмінням вчитися новим професійним навичкам, застосовувати новий стиль поведінки або управління тощо. Тому реакція індивіда (незалежно від його місця на підприємстві) залежить від його моральної, професійної сили та гнучкості.

Групова реакція на зміни існує на ряду з індивідуальною, оскільки може бути спровокована окремим індивідом чи лідером групи. На відміну від індивідуального рівня, опір змінам на груповому рівні передбачає висловлювання загальної думки певного колективу (бригади, ланки, підрозділу, філії) щодо заперечення наміченим заходам. Сила групового опору є значно вищою за індивідуальний і пропорційна характеру і масштабу загрози функціонування групи, зміни її цінностей, норм, моделі існування.

Проте більш масштабним є організаційний опір, коли намічені стратегічні перетворення докорінно не сприймаються всім колективом підприємства. Організаційний опір перш за все пов'язаний зі стратегічними змінами на рівні

структурно-культурної структури підприємства, коли існуюча структура та культура не може швидко адаптуватися до намічених цілей.

Вивчаючи основні причини опору різні науковці та практики описували велику кількість причин (факторів), які за їх переконаннями є важливими з точки зору їх вивчення. Так, наприклад, Джеймс Отул (J.O'Toole) наводить досить вичерпний список гіпотетичних причин опору змінам (33 причини). Основними з них можна вважати:

1. Зміна - це неприродний стан.
2. Інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль.
3. Задоволеність: більшості людей подобається існуюче положення речей.
4. Незрілість: відсутні передумови змін, час змін не настав.
5. Страх: люди бояться невідомого.
6. Егоїзм: зміни, можливо, і гарні, але не для нас, а для інших.
7. Непевність у собі: ми не думаємо, що зможемо вирішити нові задачі.
- ...
10. Даремність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі, косметичні й ілюзорні. Так навіщо ж щось змінювати?
11. Незнання: ми не знаємо, як здійснювати зміни та що варто змінювати.
12. Людська природа: люди схильні до суперництва, агресивні, жадібні, егоїстичні, і в них немає альтруїзму, необхідного для змін.
13. Цинізм: ми з підозрою відносимося до агентів змін.
14. Перекручення: зміни здаються привабливими, але ми побоюємося того, що їх наслідок проти нашої волі може виявитися неприйнятним.
15. Егоцентризм: переконання людей у визнаванні своєї неправоти.
- ...
18. Короткозорість: нездатність побачити, що зміна відповідає нашим власним, більш широким інтересам.
19. Дії наосліп: більшість з нас ведуть життя, невідоме іншим.
20. Колективні фантазії: ми не учимося на досвіді і розглядаємо всі події упереджено.
21. Ідеологія: в усіх нас різний світогляд, різні та несумісні цінності.
- ...
30. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінюватися, але групи - ніколи.
31. Детермінізм: ніхто не може зробити цілеспрямовану зміну.
32. Сила звички.
33. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються докорами суспільству.

Проте, слід відзначити, що складність використання даного списку полягає в тому, що перевірити наявність їх впливу не так вже і легко, при тому, що вони не охоплюють всі причини опору.

В той же час Майкл Армстронг (M. Armstrong) виділяє такі основні причини опору змінам:

- неприйняття нового – люди з підозрою відносяться до того, що, як їм здається, негативно вплине на певну ситуацію, способи роботи чи умови зайнятості. Вони бояться змінювати звичну обстановку, не довіряють керівникам, а виходить, і не вірять їх заявам про те, що зміни проводяться для блага працівників та підприємства в цілому;

- економічний страх – страх втрати грошей, страх втрати зайнятості;

- незручність - зміни зроблять життя більш важкими;

- невизначеність – зміни можуть викликати занепокоєння в силу невизначеності їх результатів;

- символічний страх – невеликі зміни можуть спочатку вплинути на відмову від начебто не значних зручностей, але потім в підсумку накопичити загальну незручність. Особливо це проявляється за умов, коли в працівників немає визначеного уявлення щодо масштабу змін;

- погроза міжособистісним відносинам – все те, що йде наперекір звичайним соціальним відносинам та стандартам груп працівників, буде зустрічати опір;

- загроза статусу або кваліфікації – зміни сприймаються як понижуючий статус людини чи кваліфікації;

- страх невідповідності компетентності – заклопотаність недостатчею здатності справлятися з новими вимогами щодо розроблених заходів чи набутих нових вмій і навичок.

Як бачимо, вище зазначені причини можна згрупувати за певними ознаками та подати наступним чином (табл. 11.1.).

Таблиця 11.1. Причини опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат в результаті змін	«Політична поведінка»
Невірне розуміння цілей та стратегії змін	Низький ступінь довіри до менеджера, що роз'яснює план змін	Слухи
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; наявність інших джерел інформації	Відверта незгода
Не висока терпимість до змін	Люди бояться, що вони не мають необхідних навичок, які вимагають зміни	Поведінка направлена на підтримку власного престижу

Разом з цим І.Ансоф додає ще ряд визначних факторів, які доповнюють вище згадані, зокрема:

- ступінь невідповідності культури та структури влади змінам, які можуть бути;
- тривалість періоду впровадження змін;
- загроза втрати іміджу та влади;
- наслідки зміни для підприємства в цілому;
- відданість працівників підприємства («позитивна» або «негативна»);
- сила культурно-політичної орієнтації у відповідних центрах сили.

Джей Маршал (Jay Marshall) та Деріл Р. Конер (Daryl R. Conner) звернули уваги, що всі працівники можуть чинити опір змінам, але їхні дії будуть відрізнятися в залежності від того як позитивно чи негативно вони відносилися відразу до можливих змін.

Розглянемо дві ситуації.

Ситуація 1: при позитивному відношенні до змін.

Починається все з оптимізму. Це період коли існує наївний ентузіазм, який не має під собою достатньої основи. Він згодом змінюється періодом «обізнаного песимізму», коли стає відома правда щодо ціни свого рішення відносно змін. Працівник починає усвідомлювати, що хоча в цілому рішення, можливо, було гарним, але приходиться платити за нього ціну, яку він не очікував. На цій стадії існує небезпека «виходу з гри».

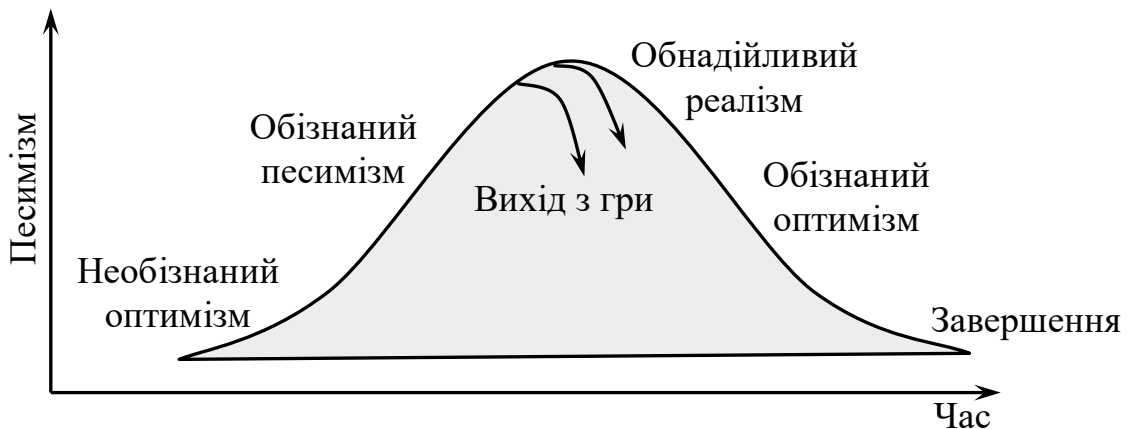


Рис. 11.1 Життєвий цикл емоцій працівника при позитивному відношенню до змін

Якщо цю стадію вдасться оминати, настає стадія «обнадійливого реалізму», що дозволяє побачити «світло наприкінці тунелю», ґрунтуючись на розумінні ціни та отриманої користі. Потім настає стадія «обізнаного оптимізму» – відчуття, що зміни досяжні і багато чого вже зроблено. І, зрештою, настає момент, коли зміни можна вважати завершеними.

Ситуація 2: при негативному відношенні до змін. Розрізняють такі емоційні стани працівника:

- стабільність – ця стадія передує оголошенню про зміни та відображає існуюче положення речей;

- припинення руху – перша реакція при негативному відношенні до змін – це шок. Зміни можуть здаватися настільки нереальними, що людина навіть не може цілком усвідомити їх;

- заперечення - людина сподівається, що проект змін здійснити нереально, її реакція: «Якщо я проігнорую зміни, то їх не буде»;

- злість – ця фаза характеризується почуттям розчарування, що може розростатися та направляється на колег;

- ведення переговорів – на цій стадії люди часто починають вести переговори, бажаючи максимально зменшити вплив змін. Вони можуть прагнути затягти виконання проекту до невизначеного терміну, просити змінити його чи навіть перерозподілити функції;

- зневіра – побачивши, що переговори ні до чого не привели, людина часто впадає в зневіру, усвідомлюючи, що зміни цілком реальні. Позитивним моментом тут є те, що на цій стадії людина починає приймати зміни.

- вивчення – подібне до ведення переговорів, з тією різницею, що на стадії вивчення людина вже приймає зміни і намагається з'ясувати, як домогтися успіху в нових умовах (рис.11.2.).



Рис. 11.2. Життєвий цикл емоцій працівника при негативному відношенні до змін

Знаючи на якому етапі знаходиться працівник керівнику легше обрати поведінку відносно нього, допомогти йому перебраться в стан прихильників. Допомогти ж визначити стан працівника та етап, на якому він знаходиться, може тільки атмосфера, що спонукує до відкритого опору та спілкування.

Вивчаючи опір змінам, керівникам доцільно проаналізувати кожного працівника незалежно від рівня опору до намічених змін та форми прояву можливого опору. За такими критеріями вибудовується матриця «зміни-опір» та встановлюється до якої категорії відносяться працівники підприємства (рис.11.3.)

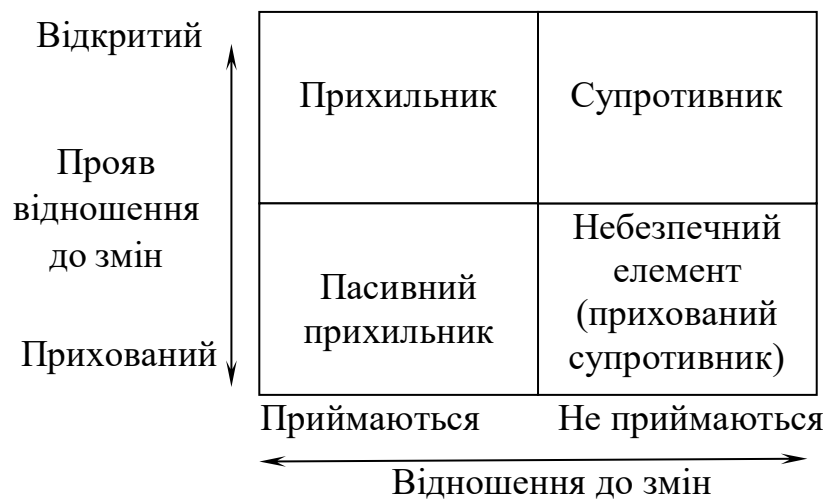


Рис.11.3. Матриця «зміни-опір»

Найкращий варіант для проведення змін – це наявність лише прихильників та прихованих прихильників проведення змін. Найгірший варіант – коли працівники підприємства відносяться до категорії супротивник змін, а ще найгірше коли існують «небезпечні елементи», які можуть не висловлюючись щодо незгоди саботувати виробничі процеси, зривати виконання намічених заходів та використовувати при цьому досить жорсткі методи (виведення техніки з ладу, погрози підпалу тощо).

11. 2. Види опору змінам

Загальна класифікація опору змінам представлена в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2. Класифікація опору змінам

№	Класифікаційна ознака	Види опору	Характеристика
1.	Форма прояву	<p>Активний</p> <p>Пасивний</p>	<p>Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень і так далі).</p> <p>Відносно приховане неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу.</p>
2.	Рівень прояву	<p>Особовий (індивідуальний) в т.ч.:</p> <p>Логічний</p> <p>Психологічний</p> <p>Соціологічний</p>	<p>Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою.</p> <p>Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій.</p> <p>Заснований на емоціях, почуттях, установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своєї безпеки, відчуттю самоповаги.</p> <p>Результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, особистому статусу співробітника.</p>

		Груповий	Виникає з сукупності переконань членів групи працівників.
		Організаційний (опір системи)	Витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли в цілому має місце неефективне, неструктуроване управління змінами.
3.	Характер джерел опору	Технічний	Пов'язаний з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і технічних ресурсів в організації.
		Політичний	Пов'язаний з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації.
		Культурологічний	Пов'язаний із зміною ціннісної орієнтації і соціальних норм, що діють в організації.

У управлінській науці виділяють два основні види опору:

1. Опір персоналу (рівень групи).
2. Опір системи (організаційний рівень).

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і чим воно характеризується, дозволяє менеджерів направити зусилля в потрібному напрямі. Кожному з цих рівнів властиві свої особливості опору і свої прийоми дії з метою зменшення опору.

1. Опір персоналу може супроводжуватися реакцією на зміну окремих людей або групи людей. Даний опір поділяється на індивідуальний і груповий.

Індивідуальний опір виникає в тих випадках, коли зміна може позбавити індивіда відчуття безпеки або коли зміна може викликати погрози для позиції і влади, якою володіє індивід. Формальні і неформальні групи, до яких належать співробітники, що дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда, члена групи, яку він займатиме і відстоюватиме при проектуванні і проведенні стратегічних змін. Проте якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої розділяє індивід) підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі свою особисту стурбованість щодо впливу зміни на їх майбутнє положення в організації, можливості кар'єри, реалізації стремлень і перспектив підвищення по службі. Щоб допомогти співробітникам придбати нове розуміння що відбувається і переглянути своє відношення до зміни, найчастіше потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигод і переваг, які він особисто отримає в

результаті реалізації стратегії. Така робота повинна привести до зміни поведінки співробітника.

Груповий опір виникає з сукупності переконання членів групи. До основних особливостей групи працівників відносяться:

- загальні погляди, схожі поведінкові норми;
- загальні стосунки до інформації;
- визначення того, яка поведінка приносить бажані результати, а яка – ні;
- лояльність до їх культури, сумісний її захист.

Групи є центрами влади, прагнуть до її накопичення і захисту своєї позиції. З урахуванням цього, коли відбувається загроза владі групи, порушуються її норми, стає недоречною інформація або зачіпається світогляд групи – у всіх цих випадках відбуватиметься опір групи.

При реалізації стратегії необхідно мати на увазі, що підприємство як система включає не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори і так далі), але і неформальні, наприклад, групи «ветеранів», організації або активних користувачів Інтернет. Широке освітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням стратегії (у ідеалі – на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку групи, виявити, що ж дійсно турбує людей в запропонованій стратегії. Для цього може бути потрібно передати (в порядку зворотного зв'язку) результати організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, які безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення семінарів і дискусій, в яких би брала участь група; організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість виразити свої сумніви. Залучення на свою сторону членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації робить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

2. Опір системи витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли має місце:

- розрив між тим, що є і необхідним для вирішення стратегічних завдань управлінським потенціалом;
- невідповідність організаційної компетентності рівню агресивної стратегії;
- послідовність дій в процесі змін.

На цьому рівні структурні і культурні чинники можуть сприяти широкому розповсюдженню опору: або застарілі системи не в змозі справитися з швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу представляються неприйнятними для громадської думки. Існуюча структура і культура не можуть швидко пристосуватися 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.

Організаційний опір має три різновиди:

- опір передачі повноважень;
- інертність складних організаційних систем;
- опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні.

11.3. Підходи до управління опором в умовах стратегічних змін

Виявивши основні недоліки роботи підприємства та зрозумівши доцільність проведення стратегічних змін керівництво підприємства має встановити на базі якого з ідеологічних підходів управління стратегічними змінами буде здійснюватися сам процес управління. В цілому, в економічній літературі щодо управління стратегічними змінами, можна віднайти цікаві підходи у формуванні загального бачення стратегічним управлінням. Ми зупинимося на 3-х підходах, які на нашу думку, формують основу можливого управління змінами, а зокрема:

- біхевіористичний підхід;
- позитивний підхід до змін – Appreciative Inquiry;
- когнітивний підхід.

1. Біхевіористичний підхід. Ідея підходу полягає в тому, що зміна поведінки однієї людини через вплив іншої здійснюється за допомогою заохочень і покарань. Це дуже важливо з точки зору проведення загальних змін підприємства. Тому для цього підходу Е. Кемерон та М. Грін пропонують наступні кроки ефективної трансформації:

- 1) Визначення моделей поведінки, які впливають на діяльність людей.
- 2) Оцінка цих моделей (як часто вони використовуються).
- 3) Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових частин поведінки.
- 4) Розробка стратегії втручання – які заохочення та покарання варто застосовувати на вплив поведінки.
- 5) Оцінка ефективності стратегії втручання.

При цьому підхід передбачає застосування так званих стратегії підкріплення стратегічних змін, серед яких виділяють фінансове підкріплення, не фінансове підкріплення, соціальне підкріплення.

Крім цього, для біхевіористичного підходу використовуються такі мотиваційні моделі як теорія X, Y Мак-Грегори, фактори мотивації Херцберга.

2. Позитивний підхід - Appreciative Inquiry (AI) – «це філософія і методологія управління змінами, а також підхід до лідерства і розвитку людського потенціалу».

Зокрема, у контексті управління змінами Appreciative Inquiry допомагає вирішити дві задачі:

1. Подолати опір працівників за рахунок відключення захисних механізмів.

2. Реалізувати реальні зміни підприємства за допомогою поступового навчання для рішення реальних проблем

Даний підхід був створений у 1986 році, коли Девід Куперрайдер (David L. Cooperrider) писав працю щодо розвитку підприємства. Звертаючи до працівників з питаннями в стилі «які у вас проблеми» він зштовхнувся з небажанням співпрацювати. Люди, були зайняті поточними справами та не бажали брати участь в опитуванні. Після цього Д. Купперайдер вирішив змінити стратегію і запитав про те, що у працівників виходить найкраще. Ця ідея принесла позитивні результати. З'ясувавши, що надихає працівників до роботи, вдалося виявити фактори, що впливають на успіх підприємства.

З отриманого досвіду був зроблений ряд висновків:

1. Фокусування на проблемі змушує працівників думати про недоліки роботи, шукати негативні результати, не допускаючи при цьому позитивних думок.

2. Захисні механізми працівників включаються, в момент оцінювання їхньої роботи: розгляд ситуацій з погляду проблеми, критики і негатива - викликає опір.

3. Позитивне ядро підприємства - найбільший ресурс в області управління змінами: погляд на підприємство крізь його призму звільняє від стримуючих факторів.

4. Процеси дослідження системи проблем і її змін – не є послідовними, оскільки аналіз системи є втручанням у систему і тим самим змінює її. При цьому змінюється в більшості та частина, до якого ми виявляємо інтерес. Останній виражається в питаннях, що цікавлять аналітиків.

5. Головне в даному підході – правильно задавати питання. Правдивість відповідей втрачає основну значимість, оскільки важливо, як людина думає відповідаючи, і як в процесі взаємодії людей відбуваються зміни.

При цьому були описані основні принципи:

- взаємовідносин – фокус уваги переміщується з окремої людини на взаємовідносини: для того щоб бути успішним керівником доцільно сприймати підприємство, як організм взаємодіючих особистостей;

- одночасності – дослідження і зміна не послідовні, а більш паралельні: проведення досліджень породжує одночасно зміни;

- творчості – співпраця людей – це творче об'єднання, що формується в співавторстві її колег за допомогою минулого, сьогоденного і майбутнього;

- передчуття – образ майбутнього корегує поведінку людей: позитивне бачення майбутнього, як «дорога до бажаних мрій»;

- позитивності – позитивне відношення є рушійною силою, тобто якщо починати робити зміни з запитань про гарне, то це не викликає опору.

Як наслідок, при дослідження даного підходу до змін був розроблений метод 4D, який включає чотири етапи - Discover, Dream, Design, Destiny:

1. Дослідження (Discover) – дослідження у виді питань про те, що в підприємстві складає позитивне ядро змін. Зокрема, працюючи з проблемою потрібно розбиратися не в тім, коли підприємство випробовувало самих великих труднощів, а те, що відбувалося з підприємством, коли воно найкраще справлялася з проблемою.

2. Мрія (Dream) – моделювання образу бажаного майбутнього, представлення ідеальної роботи.

3. Дизайн (Design) – планування дій щодо досягнення образу бажаного майбутнього.

4. Напрямок (Destiny) – зміцнення здатності рухатися у зворотному напрямку, реалізація спланованих дій.

В цілому зміст методу полягає в тому, щоб:

- зібрати об'єктивні думки великої кількості працівників, клієнтів, контрагентів, що впливають на діяльність підприємства;
- на підставі отриманої інформації скласти думка про те, в чому полягає основна цінність підприємства для всіх категорій опитаних;
- спираючи на отриману картину підприємства зміцнювати її сильні сторони.

Цей метод може мати різні підходи у його виконанні. Проте, класичне застосування цього методу виглядає наступним чином:

1. Проводиться інтерв'ю щодо виявлення того, чим пишаються працівники, яка робота викликає в них задоволення, що змушує їх працювати у важкі моменти. Інтерв'ю проводять працівники нижніх рівнів, навчені консультантами. Це дозволяє підвищити кваліфікацію інтерв'юєрів, усунути бар'єри між рівнями підприємства та спонукає всіх працівників до роботи з розвитку підприємства.

2. Працівники, які проводили дослідження, розробляють презентацію результатів, які мають надихати на подальшу роботу.

3. Потім ставлять наступні питання: що було б, якби через п'ять років усі важливі проекти реалізувалися, і як змінилося життя працівників, клієнтів та підприємства в цілому. Обговорення відбувається в групах по 7-8 чоловік, що включають малознайомих між собою працівників. При цьому просять усіх утриматися від критичних зауважень. Результатом стає спільно сформульована мрія, що не залишає нікого байдужим.

4. Розробкою планів досягнення мрії займаються працівники, поділені в групи для рішення конкретних задач.

5. Результатом цього стає список ініціатив з деталізацією відповідальних за їх реалізацію.

За останні роки метод Д. Куперрайдера набув світового поширення і використовується в різних інтерпретаціях, зокрема:

- для рішення невеликих проблем: для вирішення поточної проблеми створюються робочі групи, які мають вплив на проблему. При цьому використовується метод 4D.

- для виявлення переваг працівників: періодично керівництво може цікавитися в підлеглих про те, що їм подобається в роботі, від чого вони одержують позитивний емоційний заряд. Як правило, названі роботи - це обов'язки, при виконанні яких працівник викладається цілком, вкладає в справу свою душу. Таке відношення підлеглих варто ефективно використовувати, допомагати розвивати здатності, навички.

- для попередження опору змінам. Полегшити проведення змін можна, якщо не допустити накопичення та посилення дій захисних механізмів працівників. Для цього потрібно зуміти звернути увагу людей на неадекватність їхнього поводження щодо існуючих реалій. Метод AI допомагає зробити це «безболісно». При цьому, маючи проблему не слід вказувати на її причини і шукати винних, тут бажано побудувати співбесіду таким чином, щоб працівник самостійно прийшов до висновку. Допомогти в цьому повинні питання саме цього методу. Крім цього, доцільно поцікавитися, що потрібно робити, щоб проблема зникла. Це підштовхне людину до зіставлення бажаного і наявного поводження. Разом з цим, бажано допомогти працівнику знайти ті реальні випадки, коли проблема виникнути не може.

- для підвищення власної ефективності, коли в кінці робочого дня працівник може запитати себе:

- що гарного було сьогодні?

- який я сьогодні придбав позитивний досвід?

- що мені допомогло досягти успішних результатів?

Практичне використання методу Appreciative Inquiry вказує, що його використання є найбільш бажаним у випадках:

- зміни керівництва, коли необхідно швидко й ефективно влитися в колектив;

- проведення зборів щодо обговорення розробки стратегічних змін;

- проведення стратегічних змін;

- подолання небажання співпраці окремих працівників або підрозділів.

3. Ще одним з цікавих підходів щодо управління стратегічними змінами є когнітивний (пізнавальний) підхід, який розглядає зміни з пізнавальної точки зору. Ідея цього підходу полягає в тому, що:

- змінивши свій процес мислення можна змінити свою реакцію;

- розвиток позитивного мислення та постановки цілей, а також докладне вивчення обмежуючих переконань, які призводять до поводження, приреченому на провал.

Послідовність детермінант щодо поводження людини та їх особливості в умовах організації за цим підходом мають такий вигляд:

- особистий світогляд і цінності: які основні цінності я маю та як вони співставляються з цінностями підприємства?

- переконання і відносини: які у мене існують обмежуючі переконання та відносини, як їх можна замінити?

- почуття: у якому стані я дію найкраще, як цього стану досягти?

- поводження: що конкретно я повинний робити, щоб досягти своїх цілей, з чого найкраще почати?

- результати: яких конкретно результатів я бажаю досягти і які можуть виникнути перешкоди?

Стає зрозумілим, що основою даного методу є позитивна зміна поведінки працівників, яка дозволяє без перешкод розпочати процес реалізації стратегічних змін та підвищити загальну ефективність реалізованих заходів. Тому він здебільшого побудований на переконаннях.

Тому доцільно розглянути основні техніки переконань, щодо проведення змін:

1. Позитивний список: ви викладете на папері усі свої позитивні якості - корисний досвід, гарні результати, навички, знання, кваліфікацію тощо. Приймаючи їх як невід'ємну частину своєї особистості, необхідно підсилити своє позитивне мислення, почуття та сприйняття, що згодом приведе до формування нових переконань.

2. Твердження – це позитивний опис себе в майбутньому. Воно має бути особистим, у теперішньому часі, позитивним та переконливим. Для цього необхідно придумати власні твердження та записати їх на картку, а потім читати їх по десятьох разів у день. У процесі читання потрібно представляти, що б ви відчували, побачили та почули, якби це була правда.

3. Візуалізація схожа на твердження, але в її основі - позитивні, дійсні уявні образи. Для ефективності методу необхідно розслабитися і представити, ким конкретно ви хочете стати. Уявіть, що саме ви бачите, чуєте і відчуваєте, які емоції навколишніх. Уявіть досягнення своїх цілей, використовуючи всі органи почуттів. Цей підхід варто застосовувати регулярно.

4. Зміна форми. За допомогою даної техніки усуваються почуття і думки, що негативно впливають на людину: наприклад, ви переживаєте від майбутньої зустрічі з командою керівників, уявляєте у конференс-залі багато людей тощо. Даний підхід дозволяє знищити страх шляхом його умовного знищення, переведення негативних аспектів в нейтральні.

5. Ламання шаблонів – це техніка фізичного і символічного переміщення акценту з негативного на позитивний стан. Наприклад, говорити собі, що сьогодні я буде робити все краще ніж колись.

6. Відсторонення – схожа техніка з тією же метою. Згадаєте момент, коли ви самі собі не сподобалися. Можливо, вас захопили негативні емоції. Переживіть цей стан заново, потім уявіть, начебто виходите зі свого тіла, залишаючи в ньому все негативне, і ви станете зовсім спокійним, відстороненим і більш раціональним.

7. Закріплення і вихідні стани – у цих двох техніках використовується позитивний досвід з минулого, у якому укладені передумови успіху. Наприклад, згадаєте свій стан, коли ви зробили відмінну презентацію. Що ви бачили? Що чули? Що почували? Поверніть минуле, вщипніть себе і вимовте те, що прийде вам на розум.

8. Раціональний аналіз – когнітивна техніка rarexcellence. У його основі – поняття, що не всі наші переконання раціональні. Ви виписуєте усі свої хибні переконання, дотримуйтесь строгої точності. Необхідно установити вимірюваний об'єктивний критерій і використовувати логічне міркування у переконанні, що записане твердження хибне. Постійно доводячи собі помилковість судження, ви зрештою від нього позбудетесь.

Зазначений підхід дозволяє перебудувати свідомість працівників та націлити їх на підвищення продуктивності. Основним же недоліком цього підходу є не врахування емоційного внутрішнього світу людини, його позитивного і негативного впливу.

Не існує універсальних правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють різноманітність, з якою люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи. Проте все-таки існує ряд достатньо універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам.

У таблиці 11.4. приведений перелік можливих підходів до подолання протидії персоналу запланованим змінам.

Таблиця 11.4. Способи подолання опору стратегічним змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників

Залучення до участі в проєкті	Дефіцит інформації у ініціаторів проєкту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлені, підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомози при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проєкту
Переговори і угоди	Опір груп в керівництві підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проєктам із-за недовір'я осіб, що зачіпають
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проєкту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проєкту

Стратегія з орієнтацією на примушення може лише у виняткових випадках привести до стійкого успіху.

На базі формальної легітимної влади керівника зміни упроваджуються в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або погрозами санкцій.

Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короточасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значного числа робочих місць. Більший успіх обіцяє так званий біографічний підхід, який базується на історії організацій, що реформуються. В цьому випадку виходять з чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і загальні цілі. Особи самі, що зачіпають змінами, мають бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і виробити нову систему обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «опір змінам».
2. Опишіть сутність конфлікту та його основні джерела.
3. Дайте характеристику рівням опору змінам.
4. Які причини опору, за їх групами, ви можете охарактеризувати ?
5. Як застосовується матриця «зміни-опір» в системі подолання опору ?
6. Опишіть основи проведення аналізу силового поля та стартового майданчика.
7. Обґрунтуйте етапи створення стартового майданчику.
8. Співставте дії керівників підприємства, які посилюють підтримку змін або їх опір.
9. Розкрийте сутність основних підходів щодо управління змін.
10. Охарактеризуйте метод 4D.
11. Наведіть приклади методів впровадження організаційних змін.
12. Дайте характеристику модулям планування змін при використанні методу управління опором.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, РЕКОМЕНДОВАНИЙ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Законодавча і нормативна база

1. Господарський кодекс України.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Електронна бібліотека підручників. URL: <http://studentam.kiev.ua>
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України.
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
URL: <http://www.me.gov.ua>
5. Інформаційний сайт з менеджменту URL: <http://www.uamanager.com>
6. Верховна Рада України: офіційний веб-сайт. URL: www.rada.gov.ua
7. Нормативні акти України. URL: <http://www.nau.kiev.ua>.
8. Бібліотека ім. Вернадського URL: www.nbu.gov.ua
9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.
URL: <http://me.kmu.gov.ua>
11. Офіційний сайт Національного банку України.
URL: <http://www.bank.gov.ua>
12. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://web.worldbank.org>

Основні підручники та навчальні посібники

1. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. М. Заболотний. – К. : Міленіум, 2001. – 362 с.
2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.- екон.ун-т., 2002. – 302 с.
4. Раєвська О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвська, М. М. Берест. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 344 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : НЖЕК, 2003. – 328 с.
6. Афанасьєв Н. В. Управление развитием предприятия : монографія / Н. В. Афанасьєв. – Х. : ІНЖЭК, 2003. – 179 с.
7. Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування : монографія / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак. – Х.: ІНЖЕК, 2009. – 296 с.

Додаткова література

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Ходкінсон Д. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента : пер. с англ. / Д. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х. : Гуманитарный центр. – 2007. – 392 с.
3. Шубін О. О. Дихотомія визначення стратегічних змін у науковому дискурсі / О. О. Шубін, О. Ю. Гусева // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 38-44.
4. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку / О. Ю. Гусева ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка
5. // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К., 2011. – Вип. 26. – С.86-91.
6. Верба В.А. Управління розвитком компанії / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
7. Гусева О. Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Ю. Гусева // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4. – С.130-140.
8. Токацький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч.посібник / В. І. Токацький, В. В. Лаврененко– К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
9. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму : зб. наук. праць / Дніпропетр. ун-т економіки і права ім. А. Нобеля. – Д., 2012. – № 1 (5) 2012. – С.92-100.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Укладачі:

СМІРНОВА Поліна Василівна
БУГРІМЕНКО Роман Михайлович

ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Конспект лекцій

В авторській редакції

Підписано до друку .02.2022 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Century Schoolbook.

Ум. друк. арк. 9,6. Обл-вид. арк. 9,6.

Тираж 50 прим. Зам. 05-1222.

Друк цифровий.

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001 р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057) 714-09-08