

**Петрова Ірина Леонідівна
Поліщук Віктор Іванович
Печенізький Володимир Петрович**

Посібник по курсу:
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»
(для слухачів)

Київ – 2007

Зміст

ВСТУП	4
ЯК КОРИСТУВАТИСЬ ПОСІБНИКОМ?	6
Модуль № 1. «Зміни в організації: сутність, поняття та етапи».....	9
Теоретичний матеріал до модуля №1	9
Вправа 1.1. Тест „ Основи управління змінами”	21
Вправа 1.2 Коли потрібні зміни в організації?	24
Вправа 1.3. Визначення потреби в змінах в державній установі.....	24
Модуль № 2. «Опір змінам. Як подолати опір змінам».....	25
Теоретичний матеріал до модуля №2.....	25
Вправа 2.1 Визначення характерних причини опору змінам.	39
Вправа 2.2. Модель аналізу „Силового поля” для запланованих змін»	39.
Теоретичний матеріал до модуля №3.....	41
Вправа 3.1. Сильні та слабкі сторони різних стратегій змін	56
Вправа 3.2.Розробка плану дій щодо запровадження змін.....	56
Модуль № 4. «Управління процесом змін ».....	57
Теоретичний матеріал до модуля №3.....	57
Вправа 4.1 Управління процесом змін. Роль керівника в процесі змін.	69
Вправа 4.2. Визначення оптимального стилю управління керівника.	69
Вправа 4.3. Відпрацювання методик проведення контролю процесу змін	69
Вправа 4.4.1 Кейс-стаді № 1. «Нові міністерства: за і проти»	70
Вправа 4.4.2. Кейс-стаді № 2. «Електронний документообіг: еволюція чи революція»	75
Вправа 4.4.3 Кейс-стаді № 3. «Місцева влада і місцеве беззладдя»	77
Модуль № 5. «Управління людськими ресурсами в процесі змін».....	77
Теоретичний матеріал до модуля №5.....	77
Вправа 5.1. Розробка системи стимулювання учасників команди	97
Вправа 5.2. Формування команди. Розподіл повноважень між учасниками.	97
Вправа 5.3. Визначення персонального рівня комунікативних та організаторських схильностей керівника.	97
Вправа 5.4. Тест на виявлення лідерських якостей.....	106.
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	106
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	109

Вступ

Передумови участі:

Курс вивчається після оволодіння слухачами базовими знаннями з навчальних дисциплін кваліфікації „Спеціаліст”.

Мета курсу:

Покращення управлінських умінь та навичок державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування з питань управління організаційними змінами.

Цілі курсу:

- Познайомити учасників з теорією управління змінами в організації.
- Показати необхідність систематизованого підходу до здійснення змін в організації.
- Відпрацювати методiku планування та запровадження комплексних змін в державній установі.
- Розвиток особистих здібностей державних службовців щодо запровадження змін в організації.
- Відпрацювання навичок та вмінь щодо запровадження змін в державних установах.
- Сформувані психологічну готовність до змін в державній установі

Завдання курсу:

Після курсу учасники будуть

знати:

- Базові поняття та інструментарій управління змінами в організації.
- Коли потрібні зміни в організації?
- Процес стратегічного планування змін.
- Типові моделі управління змінами.
- Що відбувається з людьми у процесі змін .
- Причини опору змінам. Як реагувати на опір змінам.

вміти:

- Розробляти ефективний план дій по запровадженню змін.
- Здійснювати управління процесом змін на різних етапах.
- Формувати команду для проведення змін в організації.
- Проводити моніторинг та аналіз процесу змін.

володіти:

- Навичками управління змінами в організації.
- Методами проведення змін.
- Прийомами управління людськими ресурсами в процесі змін
- Методами подолання опору змінам.
- Механізмами стимулювання змін в організації.
- Прийоми подолання конфліктів в процесі змін.

Стисла довідка про розробників та консультантів:

Петрова Ірина Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Університет економіки та права “Крок”, професор кафедри управління персоналом Київського національного економічного університету, консультант з питань управління людськими ресурсами компанії “Гештальт Консалтинг Груп”. Фахівець з питань управління людськими ресурсами, соціально-психологічних аспектів роботи з клієнтами. Має великий досвід в розробці та проведенні навчальних курсів по „Менеджменту”, „Маркетингу”, „Управлінню персоналом”.

Поліщук Віктор Іванович, керівник департаменту впровадження проектів, тренер-консультант компанії „Гештальт Консалтинг Груп”, кандидат економічних наук, доцент. Фахівець в галузі управління персоналом та методики проведення тренінг-семінарів. Має дванадцятирічний досвід проведення тренінг-семінарів для державних органів влади, громадських організацій та бізнес структур. Автор 26 тренінг-семінарів. Приймав участь в організації та виконанні понад 40 вітчизняних та міжнародних проектів.

Печенізький Володимир Петрович, директор „Київської школи підприємців”, тренер-консультант, кандидат психологічних наук. Фахівець в галузі менеджменту та організації між секторальної взаємодії із різними гілками влади. Має десятирічний досвід проведення тренінг-семінарів.

Як користуватись посібником?

Цей посібник є складовою частиною навчального курсу «Управління змінами», який може викладатися державним службовцям центральних та місцевих органів виконавчої влади та посадовим особам органів місцевого самоврядування. Його можна використати для самостійної роботи по вивченню дисципліни «Управління змінами».

Посібник складається з п'яти модулів, кожний з яких містить:

- теоретичний матеріал;
- питання для самоконтролю;
- практичні завдання;
- список рекомендованих джерел.

Кожний модуль містить теоретичну складову в обсязі достатньому для розуміння основних положень теми модуля та виконання практичних завдань. Перед підготовкою до тренінг-семінару рекомендуємо учасникам тренінгу:

- 1). Прочитати теоретичний матеріал до модуля.
- 2). Відповісти на контрольні питання до кожного модуля.
- 3). Ознайомитися з рекомендованою літературою до кожного модуля.

Для глибшого вивчення матеріалу по темі слід скористатись джерелами наведеними в кінці кожного модуля.

В ході тренінг-семінару учасниками відпрацьовуються практичні завдання, що містяться в кожному модулі.

Розклад тренінг-семінару для слухачів: “Управління змінами”

1-й день

- Вступ до семінару. Цілі та завдання. Принципи та правила роботи тренінгу.
- Формування команд. Знайомство
- Визначення поняття: „Управління змінами”.
- Сутність, поняття та етапи змін в організації.
- Виконання тесту „ Основи управління змінами” (вхідний контроль).
- *Перерва на каву*
- Коли потрібні зміни в організації?
- Методи проведення змін. Підготовка до змін. Створення потреби в змінах.
- Визначення потреби в змінах в державній установі (Проблема, об’єкт, мета, завдання).
- Опір змінам. Як допомогти співробітникам з оптимізмом розпрощатися з минулим та рухатися у майбутнє.
- Визначення характерних причин опору змінам.
- Методи подолання опору змінам.
- *Обід.*
- Модель аналізу „Силового поля”
- Розробка командами моделей аналізу „Силового поля” для запланованих змін.
- *Перерва на каву*
- Планування змін. Основні види стратегій змін.
- Сильні та слабкі сторони різних стратегій змін.
- Підведення підсумків роботи за день.

2-й день

- Процес стратегічного планування змін.
- Розробка плану дій щодо запровадження змін, запропонованих командами.
- *Перерва на каву*
- Управління процесом змін. Типові моделі управління змінами.
- Управління процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилі роботи керівника.
- Визначення оптимального стилю управління.
- Контроль та оцінка процесу змін. Методики оцінки.
- Відпрацювання методик проведення моніторингу процесу змін.
- Презентація напрацьованих в командах рішень.
- *Обід.*
- Персонал в умовах змін. Підбір команди. Мотивація учасників.
- Розробка системи стимулювання учасників процесу змін.
- *Перерва на каву*
- Кейс-стаді № 1: «Міністерство регіональної політики: „за” і „проти”».
- Підведення підсумків роботи на тренінг-семінарі.
- Анкетування учасників семінару.
- Вручення сертифікатів.

Модуль №1

«Зміни в організації: сутність, поняття та етапи».

Короткий опис модуля:	Поняття активної інерції. Характеристика організації як системи. Індивідуальні, командні та організаційні зміни. Необхідність організаційних змін. Зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін. Різні класифікації організаційних змін. Принципи управління процесом змін. Механізм організаційних перетворень.
Цілі та завдання модуля:	<ul style="list-style-type: none">- Визначитися з основними поняттями: „Управління змінами”- Провести діагностику знань учасників з питань УЗ. (визначити рівень підготовки з метою формування пріоритетів тренінгу)- Розкрити загально - теоретичні питання УЗ.

Теоретичний матеріал до модуля

У всьому світі можна спостерігати дивне явище: успішні організації, стикаючись з впливами та викликами зовнішнього середовища, виявляють нездатність адекватно реагувати на них. У чому причина? Може, у пасивності або бездіяльності керівників? Досвід показує, що, навпаки, у разі змін інтенсивність всіляких дій значно посилюється. Основна проблема виникає з вибором правильного вектору дій. Проте замість пошуку кардинально нових стежин розвитку організація продовжує рухатися вже знайомими шляхами, щоправда, з потроєною енергією. Це явище відомо в управлінні як активна інерція організації. Воно дещо нагадує фізичне явище активної інерції, коли тіло, рухаючись, здатне певний проміжок часу зберігати попередню траєкторію руху. На активну інерцію особливо страждають державні установи, які відповідають на зовнішні збурення сплеском активності, яка, на жаль, є мало конструктивною.

Для з'ясування причин активної інерції слід ознайомитися детальніше з таким феноменом як організація.

За визначенням Честера Бернарда: “**Організація** - група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*.

1) всі організації використовують **чотири види ресурсів** (рис. 1.2):

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

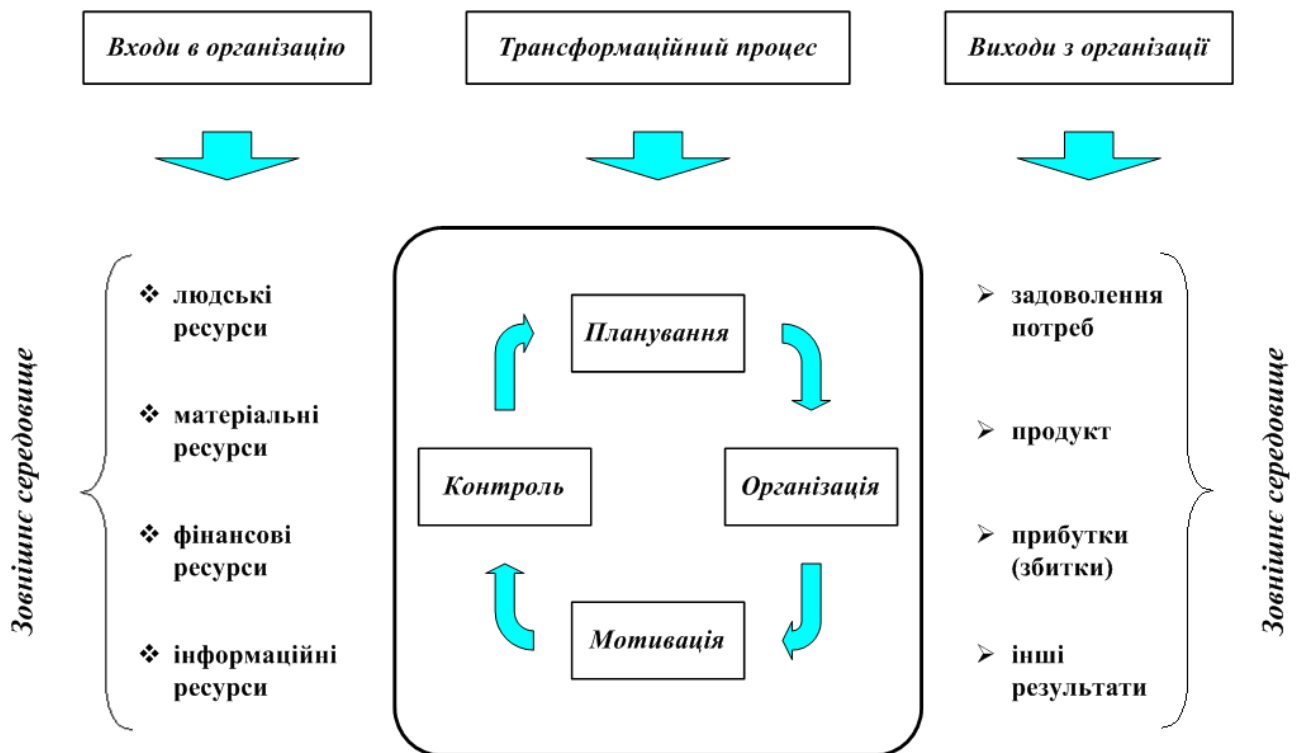


Рис. 1.2. Загальна системна модель організації

2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем.

3) **всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці**. Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом

горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об’єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Управління змінами в організації - це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4) **всі організації мають структуру** (сукупність підрозділів та зв’язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації - є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

- а) розвиток, який досягається через покращання діяльності та її результатів;
- б) результативність та ефективність;
- в) готовність та пристосування до змін.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, розвиватися та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною [17, с. 51].

За словами П. Дракера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*). Наприклад, послуга, що надається, є потрібною.
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*). Наприклад, послуга, що надається, є якісною та своєчасною.

Успіх досягається у процесі виконання таких функцій:

- 1) планування;

- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль;
- 5) моніторинг.

Зрозуміло, що управляти організацією за стабільних умов і за умов змін – різні речі, що потребують різних підходів, технологій та навичок. Значні відмінності також пов’язані з різними рівнями організаційного управління. Існує три таких рівні: індивід, група (команда), організація в цілому.

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом п’яти факторів [22, с. 67-68]:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);
- наслідки змін (індивід оцінює, на чию користь запроваджені зміни, хто виграє від них, хто програє?);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар’єри).

Всі ці особливості необхідно враховувати в управлінні індивідуальними змінами.

В організаціях більшість людей знаходяться у групах або командах. **Група** – це деяка кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. **Команда**, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути будь-якими.

Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін – творчий колектив, який покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Третім типом є організаційні зміни, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи,

організаційні можливості. Взагалі зміни можуть стосуватися практично будь якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміна процесу виробництва організаційної структури, самого персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли компанія встановлює нову комп'ютерну систему, працівники повинні навчитися працювати з новим обладнанням, потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва.

Необхідність організаційних змін як загальних, так і кожного рівня зокрема випливає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється співробітниками. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін та людей до сприйняття їх необхідності.

Існують **зовнішні та внутрішні фактори** організаційних змін. Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві. Внутрішні фактори є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення. Для державних установ прикладом внутрішніх імпульсів можуть бути технології колегіального прийняття рішень

За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:

- зміни у меті й завданнях діяльності — наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості;

- зміни в застосовуваних технологіях — впровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах — розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях — керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні показники, що проєктують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу:

- Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зміни в стратегії й структурі організації відносяться до адміністративної сфери. Адміністративна сфера організації - це контроль і керування. Тут зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.

- Зміни стратегії й структури звичайно відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація - все це приклади структурних змін.

- Зміна технології та виробництва— це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткування й ході роботи , у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність.

- Зміни у сфері персоналу – третя з основних сфера організаційних змін стосується персоналу. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Важливо відмітити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. Можна відокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

Планові(стратегічні) зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Планові зміни – це глибокі середньо та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреби споживачів і застосовані технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад — старіння обладнання й людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість або досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська

кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк — підвищити зарплату й т.п. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

Взагалі, всі зміни, які відбуваються, можна розділити на дві ключові групи, кожна з яких володіє двома широкими можливостями. Це схематично зображено в таблиці 1.

Перша група базується на локалізації зміни. Таким чином, ми намагаємося керувати або зовнішньою зміною, або внутрішньою. Це також стосується й другої характеристики, що стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною. В цій ситуації знову існують дві можливості. Зміна може бути навмисною, або бажаною, тобто плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає із природи речей й, отже,

динамічною. Сполучення двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Основні види змін.

Характеристики причини змін		Характеристики джерела/локалізації	
		Внутрішні	Зовнішні
	Планові (стратегічні)	Квадрант А	Квадрант В
	Динамічні	Квадрант С	Квадрант D

Деякі приклади можуть допомогти проілюструвати зміст і застосування цих характеристик. Непередбачені капризи перестановки ключових посад в уряді є внутрішніми, але, оскільки в них немає організаційного наміру, вони носять динамічний характер. Закони держави з очевидністю сплановані, оскільки вони входили в намір уряду, але настільки ж очевидний їхній зовнішній характер, тому що зміна відбувається за межами організації. Навпаки, зміна в структурі населення, викликана або відбита в демографічних тенденціях, у такий же спосіб виявляється зовнішнім, хоча не входить ні в чий намір і тому динамічна. Це важливо розуміти, оскільки від цього залежать прийоми й методи управління змінами.

Існує кілька **принципів управління** процесом змін. По-перше, необхідно погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: на деяких людей можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва

й цехів, і питання насамперед полягає в тім, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По - друге, керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинне прямо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й прояву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно узгодити різні процеси перебудови в організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючись такту.

По-четверте, управління змінами включає різні аспекти — технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше утрудняє обов'язк керівництва, тому що в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну проблему.

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати необхідні зміни.

Найбільш популярна модель процесу впровадження змін була запропонована Куртом Левінім. Вона може застосовуватися для будь якої

організації, яка здійснює зміни. Модель включає три основних етапи або стадії: «розморожування», « зміна » й «заморожування» [22, с. 126-127].

Основні механізми перетворень по Курту Левину:

«Розморожування» має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії - «розморожування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

«Зміна» — центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи: — «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення; — «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

«Повторне заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи.

За моделлю Р. Бекхарда, будь-яка програма змін ґрунтується на наступних принципах:

- постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;
- визначення того, які міри необхідні в перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

А.Бандура описав способи змінити відношення співробітників до передбачуваних змін:

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

Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цієї теорії полягає у наступних висновках:

- чим тісніше зв'язок між конкретною лінією поведінки й конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим більше бажаний результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, призводить до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти деяку нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку людей, потрібно, по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання) і, по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату.

Питання для самоконтролю до модулю 1.

1. Пояснити механізм активної інерції.
2. За якими видами можна класифікувати організаційні зміни.
3. Чому необхідні зміни в організації, чи можна їх уникнути?
4. Що таке «розморожування» і «заморожування»?
5. Які методи проведення організаційних змін вам відомі?

Рекомендовані джерела до модулю 1

1. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – с. 113 – 155.
2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – с. 9 – 22.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – с. 33 – 58.
4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту:- К., 2004. – с. 12 – 13; с. 105 – 165.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – с. 9 – 26, с. 435 – 480.

Практичні завдання до модулю 1

Вправа 1.1. Виконання тесту „ Основи управління змінами” (вхідний контроль).

Завдання:

1. На протязі 15 – 20 хв. кожному учаснику семінару індивідуально виконати тест “Основи управління змінами”.
2. Після завершення індивідуальної роботи команда спільно дає вірну відповідь на питання тесту “Основи управління змінами” (командне рішення, 20 хв.).
3. Кожному учаснику заповнити формуляр з ключами до тесту і формуляр на команду (5 – 10 хв.).
4. Підготувати запитання, які викликали труднощі в ході виконання тесту.

Тест: «Основи управління змінами»

1. **Організаційні зміни:**
 - A. Певний етап розвитку організації.
 - B. План розвитку організації на перспективу.
 - C. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.

2. **Управління організаційними змінами:**
 - A. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку.
 - B. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки.
 - C. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.

3. **Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами це:**
 - A. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам.
 - B. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни.
 - C. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх.

4. **Метод подолання опору змінам «явного і не явного примусу» як правило використовується:**
 - A. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими.
 - B. Коли необхідно швидко здійснити зміни.
 - C. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою.

5. **Що потрібно зробити щоб колектив добровільно підтримав зміни?**
 - A. Залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін.
 - B. Пояснити людям важливість запровадження змін.
 - C. Застосовувати методи стимулювання та примусу.

6. **Опір змінам це:**
 - A. Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.
 - B. Природна реакція людей на зміни.
 - C. Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.

7. **«Директивна стратегія» - це вид стратегії здійснення змін в основі якого є:**
 - A. Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, зборі, аналізі інформації, використанні експертів.
 - B. Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах.
 - C. Нав'язування змін з боку керівника, слабке залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.

8. **Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?**
 - A. Повноваження ініціатора змін.
 - B. Сила та вид очікуемого опору.

- C. Необхідний час для здійснення змін.
 - D. Обсяг необхідної інформації
 - E. Фактори ризику.
 - F. Потрібно врахувати пп. А, В, С, D, E.
- 9. Моніторинг процесу змін – це:**
- A. Форма організації управління запланованим бюджетом.
 - B. Механізм спостереження за результатом змін
 - C. Форма контролю за персоналом;
- 10. Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:**
- A. Розподілу функцій та ролей між членами команди.
 - B. Управління функціональними обов'язками членів команди.
 - C. Управління кількісним складом команди.
 - D. Вірно А, В, С.
- 11. Небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:**
- A. Економічних причин опору змінам.
 - B. Технічних причин опору змінам.
 - C. Внутрішньополітичних причин опору змінам.
 - D. Культурних причин опору змінам.
 - E. Вірно А, В, С, D.
- 12. Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:**
- A. Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив.
 - B. Забезпечення ефективного виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами.
 - C. Координування цілей, внутрішнього потенціалу організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку .
- 13. Мотивація персоналу – це:**
- A. Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення цілей організації;
 - B. Процес спонукання працівників до діяльності, направленої на досягнення цілей організації;
 - C. Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок;
- 14. Управління проектами – це:**
- A. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту.
 - B. Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення.
 - C. Управління змінами для досягнення мети проекту.
- 15. Стратегія змін - це**
- A. План заходів щодо поліпшення діяльності організації.
 - B. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін.
 - C. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту
 - D. Вірно В і С
- 16. Команда - це**

- A. Творчий колектив односторонців
 - B. Неформальна група в організації.
 - C. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.
- 17. Що не є стилем керівництва:**
- A. Авторитарний стиль.
 - B. Справедливий стиль.
 - C. Ліберальний стиль.
- 18. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:**
- A. Розробці концепції змін.
 - B. Формуванню команди.
 - C. Менеджменті процесу змін.
 - D. Вірно А, В, С.
- 19. Задача контролю у процесі запровадження змін полягає в:**
- A. Визначення якості виконаної роботи.
 - B. Порівнянні досягнутих та намічених результатів.
 - C. Координації зусиль учасників процесу змін.
- 20. Успіх реалізації запланованих змін більш за все залежить від:**
- A. Керівника організації.
 - B. Команди організації.
 - C. Організаційної структури.

Вправа 1.2 Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?

Завдання:

1. Учасникам тренінгу відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».

Вправа 1.3. «Визначення потреби в змінах в державній установі (Проблема, об’єкт, мета, завдання)».

Завдання:

1. На протязі 20 хвилин командам проаналізувати потреби в змінах в державній установі, що існують на даний момент часу. Визначитися з однією потребою в змінах (на вибір команди), що потрібно запровадити в державній установі.
2. Проаналізувати за схемою: у чому полягає суть проблеми, об’єкт, мета, завдання зміни).
3. На аркуші ватману оформити результати роботи команд.
4. Підготуватися до презентації командних рішень.
5. В ході спільного засідання презентувати розроблені командою потребою у змінах (час на презентацію – 10 хв.).

Модуль №2

«Опір змінам. Як подолати опір змінам».

Короткий опис модуля:	Опір змінам та його наслідки для організації. Причини опору змінам. Особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін. Діагностика опору за моделлю «Силового поля». Адаптація до змін на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Методи подолання опору змінам.
Цілі та завдання модуля:	<ul style="list-style-type: none">- Розкрити причини опору змінам: внутрішньополітичні, економічні, технічні, культурні, психологічні.- Відпрацювати конкретні ситуації та методи опору змінам.- Відпрацювати методику моделі аналізу „Силового поля”

Теоретичний матеріал до модуля 2.

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами.

Опір виявляється у непередбачених відстрочках, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими. Спроби саботувати зміни усередині організації чи втопити їх у потоці інших важливих справ є особливо характерними для бюрократичних установ. При цьому після здійснення змін відзначається відставання в одержання результатів від них. Зміни повільно приносять очікувані плоди,

але в таких організаціях пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

Люди чинять опір змінам по **трьох основних причинах: невизначеності, відчуттю втрат** і переконанню, що зміни нічого гарного не принесуть. Поняття невизначеності не має потреби в поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що він або вона не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональне поведіння в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як наприклад, високий рівень автоматизації, приведуть до звільнень або порушення соціальних відносин. Як відзначає Лоренс: «Насправді співробітники чинять опір не нововведенням у технології, а змінам у соціально - людських відносинах, які, як правило, супроводжують технічний прогрес». Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм. Третя причина опору - це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число. Наприклад, керівник може вважати, що запропонована автоматизована інформаційна система керування буде занадто складною для користувачів або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічним чином - і дуже часто - керівник може почувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну область, а також й іншу - тож нехай і проводять зміни в тім підрозділі.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше виключенням, 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 асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Воно проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До особистих бар'єрів відносяться, наприклад:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "побіжно".

В якості бар'єрів на рівні організації виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з

тим підходи до перетворень з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, обертаються занадто великими втратами часу до того, як прийняті міри дадуть результат. Тому якщо буде потреба швидких і радикальних змін повинні передбачатися й тверді заходи.

Причини опору можна систематизувати (таблиця 1). Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й індивіди будуть пручатися стратегічним змінам і з яких причин.

Таблиця 1. Причини опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Для більш повної картини про питання опору персоналу, варто привести характеристики до наведених в таблиці 1 причин опору змінам:

- Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються зміні на рівні організації. Це пов'язане з тією або іншою мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Таке поведінка в силу його універсальності й природності не дуже небезпечно, однак його розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна

не могла бути здійснена. Неправильне розуміння цілей і стратегії змін звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низький.

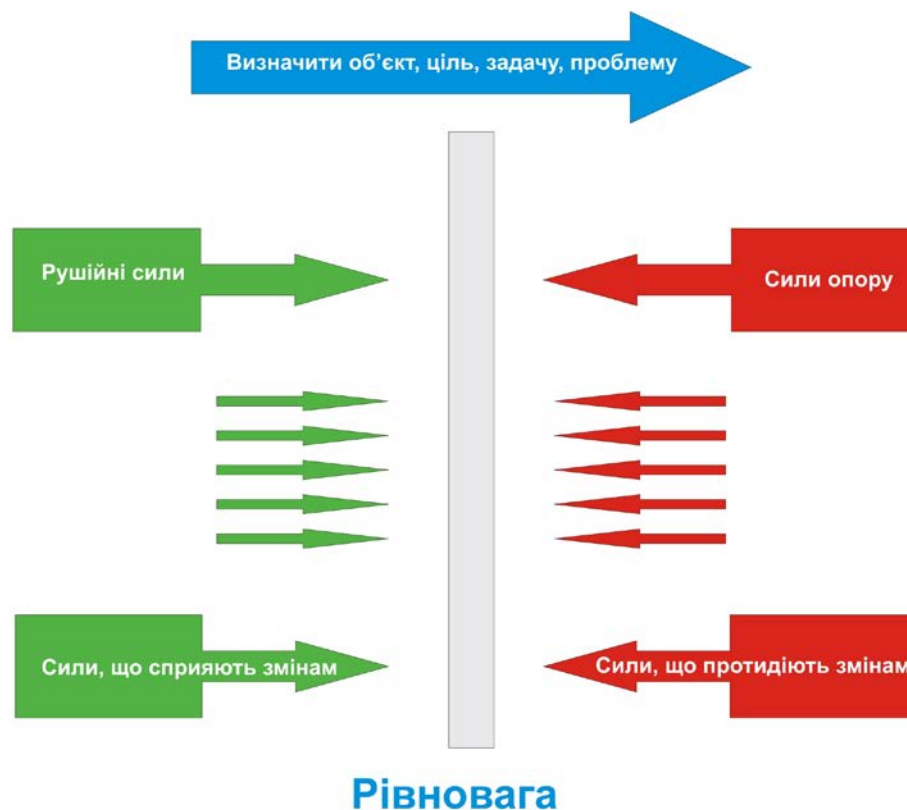
- Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутріорганізаційних груп. При цьому «стратегі» часто невиправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожний має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах, як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.
- Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності й т.п.

Багато що з названих причин опору змінам виникають із людської природи. Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам — лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше

мають потребу в змінах, часто більше всіх їм опираються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Для здійснення діагностики опору застосовується модель „Силового поля”. «Силове поле» — аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які «залишають усе в тій формі, як є» . Щоб просунути до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 1 представлено модель силового поля.

Рис.1. Модель аналізу «силового поля»



Досягнення змін є ні чим іншим, як пересуванням лінії рівноваги убік мети. Це може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих мір.

Щоб провести аналіз силового поля, слід:

1. Визначити питання.
2. Уточнити його: у контексті теперішньої ситуації; у контексті бажаної ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище й т.д.)
4. Визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

При одному тільки посиленні рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але при цьому також відбувається й зростання напруги за рахунок появи нових сил опору. Відсуваючись, сили опору можуть викликати напруга на нижніх рівнях, і його вплив може бути більше стабільним. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній і стабільній підтримці, або ефект змін може бути загублений.

Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить аналіз зацікавлених сторін. На відміну від рушійних сил або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники так званих «зацікавлених сторін» - конкретних осіб, груп або організацій, побічно виграють або програють від зміни ситуації. Ці «зацікавлені сторони» також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні рушійні сили змін, або послабити дія сил опору.

Якщо при впровадженні змін керівниками були зважені всі ризики й передбачені рішення можливих труднощів на рівні менеджменту, то фактор, який не можна ігнорувати, - людський фактор. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що поведження людей в організації в підсумку визначає, що можна змінити і яку це дасть користь.

Співробітники повинні розуміти, хотіти й мати можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином.

Отже, що змінює організацію змінює й людей, в ній працюючих:

- вони повинні здобувати нові знання,
- одержувати більше інформації,
- вирішувати нові завдання,
- удосконалювати навички й уміння,
- міняти робочі звички, цінності й відношення до справ в організації.

Зміни в цінностях і відносинах незворотні, оскільки без них неможливі які-небудь реальні зміни.

При сучасному темпі соціального й технологічного прогресу потрібно, щоб за якісь десять років людина змогла пристосуватися до таких змін, на які в минулому витрачалося життя декількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу, що служить гарним середовищем для прояву симптомів, які деякі фахівці з якості називають «ознаками корпоративного божевілля» - маніакального прагнення до кращої орієнтації в кризовій обстановці, урізанню витрат й, нарешті, до проведення нескінченних нарад, що закінчуються констатацією відсутності помітних позитивних результатів. Отже, при впровадженні змін потрібно не придушувати опір співробітників, що в результаті приводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей. Виходить, що на порядку денному розташоване завдання адаптації співробітників до змін, що відбуваються, в організації. Фактично, якщо потрібні зусилля, спрямовані на придушення опору змінам, то це вже слідство допущених помилок. Але найнеприємніше в цій ситуації це те, що час, відведений для ефективних дій, можливо вже упущено, тобто мінімізувати опір співробітників треба було раніше.

Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін,

які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на зовнішню простоту цього формулювання, з нього випливає чимало важливих висновків.

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманною. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

Індивідуальний рівень. Зіштовхнувшись зі змінами, людина змушена вирішувати кілька проблем. Спочатку він повинен виробити власну думку щодо доречності і якості пропонованих змін. Якщо він визнає необхідність змін, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, він буде готовий прикласти значні зусилля для освоєння нових знань і навичок, які від нього потрібні в умовах, що змінилися. Далі, йому варто зрозуміти, як ставляться до нових змін його колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе він невдоволення з їх боку, приймаючи або, навпроти, відкидаючи ці зміни. Таким чином, він втягується в гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої, в остаточному підсумку, формується «колективна позиція».

Нарешті, йому буде потрібно підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можуть бути уподібнені скачкам з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

Колективний рівень. Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонованих змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб, не втратити довіру товаришів по службі, і тільки згодом і на превелику силу міняють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою людей, у яку вони входять. Дослідження дозволяють думати, що прийняття змін приймає форму деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика роботи вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в

більшості випадків цей договір приймається під тиском або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

Організаційний рівень. Крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск із боку колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої він працює. Тобто поряд з тими технічними й організаційними коштами, які буде потрібно впровадити, йому також доводиться враховувати дії керівництва із пропаганди й просування змін. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудова виробництва, впровадження нових технологій, удосконалювання виробничих процесів, перебудова горизонтальних зв'язків усередині підприємства, змінені процедури - от неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які необхідно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і при необхідності виправити й задокументувати. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше концентрують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

Насправді всі перераховані три рівні взаємозалежні, і будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін й, безумовно, слугує причиною щодо скромних досягнень у процесі змін компаній. Рішення подібних складних завдань виявляється під силу тільки тим менеджерам, які мають достатню гнучкість і рішучість.

Важливо помітити, що в науці не існує чітких правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Дані методи і їхні характеристики консолідовані в таблиці 2.

Таблиця 2. Методи подолання опору змінам.

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточній інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо приймає участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати відповідальність за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде включатися в план зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацює так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й проте зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовців або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацюють або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Нижче представлено короткий опис використання зазначених методів [17, с. 537-538].

Інформування й спілкування - один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії виражається в попередньому інформуванні людей [7, с. 125-130]. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо

«стратегі» потребують допомоги супротивників стратегічних змін при їхньому здійсненні. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

Участь й зацікавленість. Якщо «стратегі» заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори враховують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії [7, с. 131-133]. При цьому одні менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші заперечують цю можливість. Обидві позиції можуть створювати ряд проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

Допомога й підтримка. Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння людей. Колишні суворі менеджери звичайно ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

1. Переговори й угоди. Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більше високу заробітну плату в обмін на зміну трудового завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось губить багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди — порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку

він може стати об'єктом шантажу. При проведенні організаційних змін особливо важливими є стратегії переговорів між зацікавленими сторонами [1, с. 229-234].

Маніпуляції й кооптації. У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції — кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу — надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптуємих, а тільки їхню підтримку.

При певних обставинах кооптація — відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більше дешевий, чим переговори, і більше швидкий, чим участь. Він має й ряд недоліків. Якщо люди почувають, що їх просто дурять, щоб вони не опиралися змінам, що з ними поведуться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поводженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати такі необхідні підходи, як переговори, спілкування, участь і залучення. Це може зіпсувати його кар'єру.

Наявний й неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним

змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, перевodu на більш низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу — це ризикований процес, тому що люди завжди опираються на в'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

В останні десятиліття досвід проведення організаційних змін в американських і західноєвропейських компаніях виявив небезпеку й недоліки методів, заснованих на примусі й маніпулюванні. З'явилася велика кількість робіт, що розвивають ідею організації, що навчається. Безумовно, ці ідеї приваблюють своїм гуманним ставленням до людей і потенційно високою ефективністю, але варто враховувати, що ці методи вимагають більших витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення для свого здійснення висококласних фахівців і ніколи не дають віддачі при формальному й непрофесійному підході.

Як показує таблиця 2, кожен метод має свої особливі переваги й недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й вибирати найбільш підходящий метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

Питання для самоконтролю до модулю 2.

1. Які наслідки опору змін для організації?
2. Розкрийте особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.
3. Поясніть модель «силового поля».
4. В чому полягає адаптація до змін на різних рівнях організаційного управління?
5. Які основні методи подолання опору змінам?

Рекомендовані джерела до модулю 2

1. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – с. 23 – 75.

2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – с. 27 – 50.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – с. 59 – 114.
4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту:- К., 2004. – 270 – 295.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – с. 435 – 480.

Практичні завдання до модулю 2

Вправа 2.1 Модерація: «Визначення характерних причини опору змінам».

Завдання:

1. В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на карточці (час на виконання – 15 хв.).
2. Заповнені карточки передати тренеру.
3. Спільно з тренером згрупувати карточки з характерними причинами опору змінам.
4. Кожному учаснику, за командою тренера, прикріпити по 3 стікі-дотс на ті карточки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

Вправа 2.2. «Розробка командами моделей аналізу „Силового поля” для запланованих змін».

Завдання:

1. Кожній команді розробити модель аналізу „Силового поля” для запланованих командами змін (рушійні сили; сили опору; сприятливі та не сприятливі сили змінам) (20 хв.).
2. Підготуватися та презентувати результати роботи команд (10 хв.).

Модуль №3

«Стратегічний менеджмент в ході проведення змін. Планування змін».

Короткий опис модуля:	Стратегічне управління. Характеристика стратегічного управління на рівнях: центральному, регіональному та місцевому. Моделі стратегічного управління змінами. Процес стратегічного планування змін. Зарубіжний досвід стратегічного управління змінами в державних та муніципальних установах. Характерні помилки при плануванні змін.
Цілі та завдання модуля:	<ul style="list-style-type: none">- Розкрити проблеми стратегічного планування змін.- Визначити основні види стратегій змін.- Відпрацювати методіку розробки плану дій по запровадженню змін.

Теоретичний матеріал до модуля 3

Для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі необхідна стратегія змін, подібно до того, як кораблю потрібен курс для просування в бурхливому океані. У чому основні відмінності стратегічного управління від звичного управління? По-перше, його серцевиною є стратегічне планування, яке орієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення проблем найкращого вибору траєкторії розвитку. По-друге, стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, такі, як її організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура.

Стратегічне управління є комплексним всебічним планом розвитку організації. Алгоритм його здійснення включає наступні кроки:

- визначення місії організації, цілей та завдань щодо її досягнення;
- розробка альтернативних шляхів досягнення мети розвитку та вибір найкращої альтернативи;

- розробка плану дій, спрямованих на реалізацію цілей та завдань організації;

- контроль та оцінка ефективності виконання стратегії.

Стратегічне управління ґрунтується на дотриманні певних принципів:

- Зацікавленість всіх ешелонів управління організації у здійсненні запланованого підходу та досягненні позитивного результату.
- Якісне інформаційне забезпечення та постійний потік інформації із зовнішнього середовища.
- Документаційне забезпечення усіх прийнятих рішень.
- Планування процесу комунікації, включаючи зворотний зв'язок.
- Доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

Основними підходами до управління змінами є застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів та застосування розумних розрахунків або метод переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. На основі вибору певного підходу розробляється стратегія змін як обраний і схвалений організацією всебічний план дій. На вибір стратегії та на її здійснення впливають такі фактори:

- Темп здійснення змін.
- Ступінь управління з боку керівників.
- Використання зовнішніх структур.
- Центральне або локальне зосередження сил.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним, від високого до низького. У випадку незначних змін (припустимо, реструктуризація підрозділу) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін. Методами залучення є наступні:

1. Інформація. Надання письмових та відео матеріалів, проведення конференцій і презентацій.

2. **Комунікація.** Проведення зустрічей в малих групах – командних брифінгів.
3. **Консультавання.** Надання консультацій та проведення опитувань.
4. **Переговори.**
5. **Участь.** Створення одно - або багатофункціональних робочих команд, проектних груп.
6. **Залучення.** Створення груп, орієнтованих на розв’язання завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

Залежно від типу організації та характеру здійснення стратегії виокремлюють п’ять моделей управління змінами. Для їх визначення можна скористатися підходом К. Терлея (таблиця 1).

Таблиця 1. Моделі стратегій управління змінами К. Терлея

Моделі	Підхід	Способи реалізації
Директивна	Нав'язування змін з боку керівника	Нав'язування угод по оплаті, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у приказному порядку
Модель, заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Угоди , наради, робота комітетів
Нормативна модель	З'ясування загального відношення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця, демократизація управління
Аналітична модель	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота, наприклад: - по нових системах оплати; - по використанню обладнання; - по нових інформаційних системах
Модель, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення	Програма дій по зниженню кількості прогулів, підходи до питань якості праці і послуг, що надаються

	зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії	
--	---	--

Варто розглянути докладніше особливості використання моделей, наведених у таблиці:

Директивна модель:

При застосуванні директивної моделі менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних підходів часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип моделі для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації й можливості переборювати й придушувати опір змінам. Застосування директивних моделей найбільш доцільно в умовах екстремальних обставин, коли організація, виявляється в безвихідній ситуації, а в її керівників сильно обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що вимагають використання директивних підходів, є політичні рішення, зміна курсу, зміна влади.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору планованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто підкоритися змінам. Директивний підхід застосовується в міністерстві, коли рішення про його реорганізацію вже прийнято.

Із усього вищесказаного виходить, що директивні підходи можна застосовувати тільки тоді, коли не підходять інші. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю модель, повинен усвідомити необхідність швидкого

здійснення змін за короткий строк як принципову або, навіть, неминучу умову роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу й стійкість.

Модель, заснована на переговорах;

Застосовуючи модель, засновану на переговорах, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами по всіх виникаючих питаннях, піти на необхідні поступки.

На здійснення моделі переговорів іде трохи більше часу — у процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Однак ті, кого стосується здійснювана зміна, володіють, принаймні, можливістю висловлювати свою думку, почувають розуміння. Прикладом є участь сторін у договірному процесі, наради за участю представників різних міністерств, робота комітетів при Верховній раді.

Нормативна модель:

При використанні нормативної моделі робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й домогтися почуття відповідальності їх та всіх зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому такий підхід іноді називають «серця й розуму». При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб співробітники постійно прагнули виконання цієї мети, постійно висуваючи пропозиції з вдосконалення, беручи участь у розробках проектів з підвищення якості, раціоналізації. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів — фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можуть підключатися й зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поведінки й психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої

кількості часу, ніж директивний. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, усе ще залишається відкритим.

Аналітична модель:

Аналітичний - теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються моделі змін, подібні описаним вище. Він послідовно проходить стадії аналізу й діагностики сформованої ситуації, постановки цілей, планування процесу змін, оцінки результатів й, нарешті, визначення цілей для наступної стадії процесу змін. Це раціональний і логічний підхід, що знаходить широке схвалення й підтримку консультантів - внутрішніх і зовнішніх. Але зміни рідко відбуваються саме так, як припускає дана модель. Емоції, непослідовність керівництва й зовнішні впливи приводять до того, що такий раціональний підхід важко застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом почати реформування.

Підходи, орієнтовані на дії:

Моделі, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних у двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених у планування змін. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до рішення проблеми й учить на своїх помилках.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, менеджери при виборі того або іншого підходу явно або неявно орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, необхідність залучення інших співробітників або фахівців. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли даний вибір є послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації.

Більшість сучасних технологій стратегічного менеджменту можна використати не тільки в комерційній сфері, але й у державному й муніципальному управлінні. Нові умови розвитку суспільства приводять до

того, що багато методів і прийомів менеджменту, що довели свою результативність у комерційному секторі, поступово переносяться в практику державного і регіонального управління. Останнім часом в усьому світі відзначається зміна моделі менеджменту в державній службі в цілому й у регіональному й муніципальному управлінні зокрема. Сфера державного управління сильно відрізняється від сфери приватного бізнесу. Споживачі муніципальних послуг не завжди мають можливість вибору. Тут, як правило, проявляється монополізм (постачання електроенергії й тепла), обсяг послуг може піддаватися раціонуванню (медичне обслуговування), деякі функції мають соціальну визначеність (в'язниці, суди), не спрацьовує повною мірою ринкові механізми й закономірності. Механізм ринку в основному припускає індивідуальний вибір, у той час як у суспільних товарах і послугах переважає суспільний і груповий вибір.

Послуги суспільного сектора не продаються за конкурентними цінами. Вони в найкращому разі надаються за цінами, які встановлюються за критеріями, далеким від ринкових. Іноді вони надаються на безкоштовній основі, і витрати на їхнє виробництво покриваються з податків. Широко поширене субсидування цих послуг. Часто організація суспільного сектора надає безліч послуг, при цьому витрати на їхнє виробництво важко розділити відповідно до кожного виду цих послуг. У зв'язку із цим не всі прийоми й технології управління приватним підприємством в їхньому незмінному вигляді можуть застосовуватися в державній сфері. Це застосування має потребу у відповідній адаптації, що повинна бути тим більшою, чим сильніше відрізняється зміст діяльності тієї або іншої організації від змісту діяльності приватної фірми.

В останні роки державні установи багатьох розвинених країн відчувають значні організаційні зміни з метою підвищення ефективності своєї роботи, забезпечення більш високого рівня обслуговування й прозорості своєї діяльності. Прикладом країни з високою ефективністю діяльності урядових закладів виступає Японія, в урядових закладах якої

зайнято працівників стосовно всіх зайнятих у два рази менше, ніж в інших розвинених країнах (США, Німеччини, Великобританії).

Державні служби багатьох розвинених країн в останні роки піддалися фундаментальній зміні. Урядові департаменти більше не являють собою організаційні "кокони". Вони вже не захищені спеціальними привілеями й правилами, стійкими можливостями просування по службі, постійно зростаючими бюджетами. Вони стають схожими на ринкові організації. Дуже яскраве тому підтвердження - остання книга А. Гора, віце-президента США, що вийшла за назвою "Діловий уряд". У ній докладно описані кроки, розпочаті адміністрацією США, які були спрямовані на перенесення останніх досягнень сучасного менеджменту із практики корпорацій у практику діяльності державних установ. [29, с. 38]

Це перенесення нових технологій менеджменту триває і на далі, співробітники державних установ все більше стурбовані економією витрат, підвищенням ефективності, вони у все більшому ступені враховують змінні параметри зовнішнього оточення й запити, котрі змінюються, споживачів послуг урядових структур. Все більший акцент робиться на групову роботу й методи колективного вироблення управлінських рішень.

Сучасна концепція регіонального й муніципального управління, реалізована в ряді західних країн, представляє кожного громадянина у вигляді клієнта. Така концепція має деякі обмеження, тому що звужує функції громадянина. У той же час дана концепція, орієнтована на досягнення більш повного задоволення потреб людей, уже довела свою доцільність й ефективність. В 1991 році у Великобританії була опублікована Хартія Громадянина, що містить у собі безліч показників й індикаторів якості виконання місцевими органами влади своїх функцій по обслуговуванню клієнтів, тобто громадян. Коли хартія використовується в контексті нової моделі регіонального й муніципального управління, то вона дає основу для побудови відповідних стандартів обслуговування й для оцінки діяльності місцевих органів влади. Ці показники лягли в основу конкурсів серед

місцевих органів влади й установ соціальної сфери, у процесі яких незалежними комісіями присуджуються нагороди в області якості місцевого управління. Надання послуг і належне реагування на потреби споживачів є важливим фактором, що спонукає країни до реформування органів державної влади [45, с. 17].

У практику роботи установ регіонального керування проникає технологія створення команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового або вдосконалювання старого “продукту”. Створення інноваційного потенціалу в рамках державної установи стає запорукою його успішної діяльності.

“Командні” технології менеджменту сприяють збагаченню практики регіонального управління. Невеликі колективи одержують можливість розпоряджатися ресурсами, проводити власну кадрову політику й навіть займатися стратегічним плануванням. Команди стають головним інструментом досягнення іноваційності, сфокусованості на головних завданнях.

Нові підходи до регіонального й муніципального управління передбачають постійне навчання й підвищення кваліфікації, ретельний відбір персоналу, надання гарантій зайнятості. Адаптивність організації досягається за допомогою відносної стабільності колективу, що володіє загальними цінностями й загальним баченням. У процесі становлення нової моделі керування змінюється й роль персоналу. Інвестиції в людський капітал здобувають таку ж важливість, як й інвестиції в основні фонди. Обов'язковим стає безперервне навчання персоналу й, насамперед, техніці рішення проблем. „Міністерства і відомства мають розробляти власні програми підготовки і професійного розвитку свого персоналу, а також передбачати виділення ресурсів на ці заходи і включати програми підготовки у стратегічний план ...розвитку (як, наприклад, вдосконалення якості надання послуг) та бюджетний план” [27, с. 68].

У практику управління регіоном і містом проникають методи кількісної оцінки результатів, зокрема, оцінки ефективності (відношення результату до витрат), результативності (відношення фактичного результату до планованого) і економії (відношення планованих витрат до фактичних).

У процесі формування нової моделі менеджменту в регіональному й муніципальному управлінні видозмінюються процедури контролю. На місце тотального бюрократичного контролю приходять контроль із боку населення, споживачів послуг регіонального управління, що здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій і засобів масової інформації. Контроль в умовах децентралізації управління стає більше ретельним й всеосяжним (чим більше децентралізація, тим більше ретельним повинен бути контроль). Контроль наближається до безпосередніх виконавців і значною мірою починає здійснюватися ними самими.

Зміщуються й інші акценти, зокрема, центр ваги переноситься з виміру витрат на вимір результатів. Традиційні підходи в державному управлінні постійно зосереджують увагу на питанні про те, скільки витрачено державних коштів, при цьому вимір реального результату залишається в тіні. (Такий підхід частково виправданий тим, що багато з фінансових коштів, спрямованих на державні потреби, не попадають за призначенням, не використовуються в корисних цілях). Нові підходи менеджменту в регіональному й муніципальному управлінні основну увагу переносять на постановку цілей і завдань, вироблення інструментів їхнього досягнення, вимір і моніторинг результатів, оцінку ефективності.

Закордонний досвід показує необхідність широкого використання в державному секторі підходів, що підвищують ефективність використання бюджетних коштів. У цьому зв'язку певний інтерес викликає концепція Value for money ("цінність за гроші"), широко використовувана в діяльності державних організацій суспільного сектора у Великобританії й деяких інших країнах. Цей термін у всіх державних організаціях Великобританії став ключовим у контексті підвищення продуктивності їхньої роботи. Зміст

терміна Value for money полягає в тому, що в кожному конкретному випадку використання бюджетних коштів відбуваються порівняння кількості витрачених коштів і придбаного у зв'язку із цим корисного ефекту (результату). Таким чином, Value for money - це свого роду концепція підвищення ефективності витрати бюджетних коштів. Вона знайшла своє застосування не тільки в бюджетних, але й у комерційних організаціях, реалізуючись у таких процесах, як реінжиніринг бізнес процесів і бенчмаркінг.

Бенчмаркінг є систематичний процес виявлення кращих організацій й оцінки їхньої продукції або послуг й методів виробництва з метою використання передового досвіду цих організацій.

В основі бенчмаркінга лежить концепція безперервного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Основний зміст бенчмаркінга полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили досягти більш високих результатів. Можна виділити конкурентний і функціональний бенчмаркінг. Конкурентний бенчмаркінг розглядає вироби, послуги, і процеси роботи прямих конкурентів організації. Функціональний бенчмаркінг розглядає вироби, послуги, і процеси роботи організацій, що не є прямими конкурентами даної організації.

Дані про найкращий у світі досвід виробництва продукції або процеси обслуговування іноді важко виявити через те, що вичерпна інформація вимагає досить високих витрат. Тому бенчмаркінг часто використовує інформацію про організації, які просто виявилися кращими по тих або інших параметрах. Надалі можуть бути виявлені нові кращі зразки, і бенчмаркінг здобуває характер безперервного процесу постійних удосконалень.

Прикладів бенчмаркінга в практиці діяльності державних організацій досить багато. Державні вищі навчальні заклади застосовують методи управління, запозичені із приватного сектора. До числа таких методів відноситься орієнтація на споживача, постійне вдосконалювання бізнес процесів, маркетинг освітніх послуг та ін. Так, наприклад, досвід маркетингової діяльності торговельних фірм, що поширюють товари широкого попиту, використовується в маркетингу освітніх послуг державних навчальних закладів, у стратегічному плануванні розвитку вузів можуть використовуватися ті ж прийоми, які використовуються при стратегічному плануванні розвитку комерційних фірм і т.д

Для органів регіонального керування найбільший інтерес представляє приклад діяльності *Аудиторської Комісії у Великобританії*. Вона здійснює постійний моніторинг якості менеджменту місцевих органів влади, а також організацій суспільного сектора, які діють на місцевому рівні. При цьому моніторинг опирається на систему показників, які містять у собі багато детальних показників діяльності установ охорони здоров'я, поліції, місцевих органів влади й ін. Даний моніторинг спрямований на виявлення розбіжності в ефективності використання бюджетних коштів, витрачених на ті або інші потреби. На основі даного моніторингу Аудиторська Комісія виявляє передовий досвід кращого з погляду показників соціально-економічної ефективності використання бюджетних коштів фінансування державної установи (ним може виявитися краща школа, кращий госпіталь, краща пожежна команда й ін.). Потім кращий досвід вивчається, виявляються ті практичні кроки, які дозволили одержати кращі результати, потім цей досвід описується й тиражується при особистій участі співробітників Аудиторської комісії. Таким чином, контроль, що здійснює Аудиторська комісія, своєю кінцевою метою має підвищення ефективності роботи багатьох державних установ і в остаточному підсумку - підвищення ефективності кожного бюджетного фунта стерлінгів.

Бенчмаркінг являє собою успішну управлінську технологію, що доцільно використати у вітчизняній практиці. Це використання може виявитися досить успішним, тим більше що є значний практичний досвід по застосуванню методів соцзмагання в державній сфері в нещодавньому минулому. Однак цей фактор може заважати широкому застосуванню бенчмаркінга, тому що багато методів колишньої системи керування в людей асоціюються з низькою ефективністю всієї системи в цілому, і тому можуть викликати незаслужоване відторгнення. Таких асоціацій бажано уникнути. Це можна зробити, якщо його використати саме за назвою "бенчмаркінг", а не "впровадження передового досвіду".

Одним з можливих підходів до використання бенчмаркінга є участь у різних рейтингах й оцінках якості систем управління. Будь-яке суспільне визнання, засноване на результатах, досягнутих у процесі відкритого й голосного змагання, може сприяти підвищенню якості державного управління. Оцінка якості регіонального або муніципального управління або державної організації, виконана незалежними комісіями або громадськими організаціями й та, яка отримала суспільне визнання, сприяє підвищенню якості керування в державних і муніципальних органах керування. Будь-які суспільні оцінки, рейтинги й суспільні конкурси роблять процес державного й муніципального керування більше прозорим й ефективним. У зв'язку із цим на перших етапах використання бенчмаркінга у вітчизняній практиці державного й муніципального керування доцільно організувати різноманітні конкурси й рейтинги органів місцевого керування й самоврядування, а також оцінки якості використання бюджетних коштів у різних сферах регіонального й муніципального управління.

Останнім часом у ряді країн бенчмаркінг розвивається в напрямку створення кооперативів бенчмаркінга. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб учитися один в одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це призводить до подальшого розвитку організацій суспільного сектора, підвищення їхньої ефективності. Цей напрямок

діяльності може знайти свій розвиток у вітчизняній практиці, у тому числі на базі таких організацій, як союзи міст, регіональні асоціації місцевого самоврядування та ін.

Бенчмаркінг може розглядатися як своєрідна технологія навчання. Бенчмаркінг сам по собі повинен бути орієнтований, насамперед, на навчання. Ефект навчання в бенчмаркінзі може виникнути лише при відповідних організаційних і культурних передумовах. Це, насамперед необхідний рівень децентралізації управління, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність коштів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підпорядковану роль у рамках загальної стратегії навчання організацій. Необхідним елементом цієї стратегії є навчання тому, як варто навчатися. Справа в тому, що багато організацій усе ще не адаптовані до нових умов, що вимагають безперервного й постійного процесу навчання, і їхня здатність до навчання перебуває нижче необхідного рівня. У зв'язку із цим у програмах навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців доцільно передбачати спеціальні тренінги, націлені на використання нових методів менеджменту в державному й муніципальному управлінні, а також тренінги, що розвивають у державних й муніципальних службовців здатності до навчання й самонавчання.

Таким чином, широке поширення бенчмаркінга в усім світі свідчить про його високу ефективність. У зв'язку із цим ця технологія менеджменту заслуговує того, щоб на системній основі впроваджувати її в практику діяльності вітчизняного державного й муніципального управління. Те ж можна сказати й про багато інших сучасних технологій менеджменту. Необхідно перебороти штучні границі, що розмежовують менеджмент у приватному й суспільному секторі, менеджмент у комерційних і державних організаціях. Для цього необхідно більш широко висвітлювати досягнення сучасного менеджменту в рамках програм навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців. Одночасно доцільно на

постійній і системній основі виробляти рекомендації для місцевих органів влади й поширювати передовий досвід управління на всіх рівнях державного управління, у тому числі на регіональному й муніципальному рівні.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід, але і пам'ятати про типові помилки, які чинять перешкоду для ефективного впровадження стратегії. За Капланом існує чотири види типових помилок:

1. Бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражено у практичних термінах.
2. Стратегія, не зв'язана з індивідуальними цілями та цілями підрозділів.
3. Розподіл ресурсів, який базується на короткостроковому, а не на стратегічному бюджеті.
4. Контроль, спрямований на короткострокові цілі, а не на розвиток у довгостроковій перспективі.

Залучення співробітників організації, відкритість, високий рівень культури допомагає своєчасно виявляти та виправляти помилки.

Питання для самоконтролю до модулю 3.

1. Що таке стратегічне управління, яка його роль в управлінні змінами?
2. У чому полягає зміст стратегії змін?
3. Які особливості стратегічного управління в державних та муніципальних установах?
4. Що цінного з зарубіжного досвіду можна запозичити для державного та муніципального управління в Україні?
5. Поясніть суть бенчмаркінгу в адміністративному управлінні.

Рекомендовані джерела до модулю 3

1. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – с. 201 – 243.
2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – с. 90 – 117.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – с. 287 – 311.

4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: - К., 2004. – с. 48 – 82; с. 431 – 473.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – с. 171 – 210, с. 435 – 480, с. 357 – 392.

Практичні завдання до модулю 3

Вправа 3.1. Сильні та слабкі моделі управління змінами.

Завдання:

1. В ході командної роботи вибрати найбільш оптимальну модель (моделі) управління змінами для запланованих командами змін. (Типові моделі УЗ: директивна, нормативна, аналітична, переговорна, орієнтована на дії). Підготуватися до презентації (20 хв.).
2. В ході спільного засідання презентувати командні напрацювання (10 хв.).

Вправа 3.2. «Розробка плану дій щодо запровадження змін, запропонованих командами».

Завдання:

1. Розробити плани запровадження змін, запропонованих командами. Оформити на аркуші ватману. Підготуватися до презентації (час на виконання – 20 хв.).
2. В ході спільного засідання обґрунтувати свої плани щодо запровадження змін.

Модуль №4 «Управління процесом змін».

Короткий опис модуля:	Основні засади управління процесом змін. Стратегії змін. Фактори вибору стратегії змін залежно від стану організації. Типологія організаційних стратегій. Стратегічна відповідність. Стили роботи керівника. Контроль та оцінка процесу змін. Методики оцінки.
Цілі та завдання модуля:	Розкрити : <ul style="list-style-type: none">- теоретичні питання щодо управління процесом змін.- типові моделі управління змінами.- роль керівника по запровадженню змін державній уставі.- відпрацювати методику проведення моніторингу процесу змін.

Теоретичний матеріал до модуля 4.

Будь-яка зміна є надзвичайно складним процесом. Неможливо дати одну просту інструкцію з керівництва організаційними змінами. Проте існує кілька **принципів** управління процесом змін, знання яких допомагає ефективно управляти змінами.

По-перше, необхідно погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: деяких людей можуть хотіти використати як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва й цехів, і питання насамперед полягає в тім, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По - друге, керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинне прямо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих

організаціях старші керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й прояву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно погодити один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючи такту.

По-четверте, управління змінами включає різні аспекти — технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше утрудняє обов'язки керівництва, тому що в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну проблему. У зв'язку з цим принципово важливо застосування стратегічного підходу до управління людським ресурсами. Відповідна стратегія поєднує інтереси всіх груп зацікавлених осіб, всіх працівників та керівників, та спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей організації [4, с. 46].

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати необхідні зміни.

Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур. Варто враховувати такі його особливості:

- це насамперед тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що торкається всієї організації;
- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться зіштовхуватися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації й впровадженні змін у компанії.

Комплекс всіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, — це не просто деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Виходячи з вище сказаного, можна сказати, що під *стратегією змін розуміють* той або інший підхід до перетворень в організації, обраний залежно від обставин, що враховує фактори, описані вище. Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи менеджерів, що працюють як у сфері бізнесу, так й у сфері державного управління (особливо вищого), швидко здійснюючі масштабні зміни (наприклад, приватизацію), не враховуючи думки, знань, досвіду й навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни.

Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і використання його на більше тривалий строк часто приводить до більших витрат, а не до позитивних змін, що сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів. Вихідною метою розробки й реалізації стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації.

Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких організація буде мати найвищі шанси домогтися успіху. Складовою загальної стратегії є стратегія управління людськими ресурсами, що включає їх відбір, оцінку, винагороду і розвиток [1, с. 359-360].

Безумовно, надзвичайно важливі для аналізу вибору стратегії й особистих навичок керівництва. Однак навіть блискучі особисті навички й здібності не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії й тактики. У діловому світі, що продовжує ставати усе більше динамічним, наслідки поганого вибору можуть виявитися надзвичайно жалюгідними.

Управління процесом змін потребує аналізу адекватності ресурсів, які має організація, тим умовам, які в цей момент превалюють. Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів: зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки й т.д.); та якістю ресурсів, які має організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (капітал, дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість керування і т.д.). Варто відзначити, що, для того щоб могли вибрати підходящу стратегію та ефективно управляти нею, їм насамперед варто визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, що змінилися, а потім - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

У таблиці 1 наведені співвідношення між групами факторів і зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації. Наведена матриця припускає, що стан компанії може змінюватися в результаті комплексного впливу змін зовнішніх умов й ефективності дій, що вживають у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак можна помітити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або поліпшується під впливом так

називаного «хвильового ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 1. Можливі стани організації (ситуації).

Р е с у р с и о р г а н і з а ц і ї	Зовнішні умови роботи організації					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Уразлива ситуація		
	Майже адекватні		Уразлива ситуація	Уразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напружена	
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/напружена	Ситуація руху по інерції/напружена	Кризисна ситуація
Неадекватні				Кризисна ситуація	Кризисна ситуація	

Кожна із зазначених у таблиці 1 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною з використанням індикаторів, наведених у таблиці. Цінність цієї таблиці в тім, що вона дозволяє виявляти поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів, що розташовані в таблиці, може бути різною для різних організацій і тому для одержання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різні стани організації або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу. У загальному випадку:

- чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають своєю метою вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими

словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості); чим ближче стан організації підходить до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи організації й звичайно ведуть до радикальних змін, повної перебудови організаційної структури, зміни бюджетної політики.

Слід мати на увазі, що об'єктом управління для державної установи, на відміну від приватної бізнес-одиниці, є не лише її внутрішнє середовище, а й ситуація в галузі або регіоні. Скажімо, для майбутнього Міністерства з питань житлово-комунального господарства об'єктом управління буде саме ця галузь економіки. Оскільки ситуація в цій галузі є справді кризовою, то і стратегія з управління нею має містити радикальні елементи – будівництво соціального житла, перебудова застарілого, непридатного для життя житлового фонду тощо.

Прикладом втілення успішної стратегії, розробленої Міністерством, є стратегія перетворень на транспорті, реалізована Міністерством транспорту України. Для кожного громадянина стали поміченими зміни, що відбулися у цій галузі.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану організації неминуче вплине на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її нездужання або навіть погіршити її стан. Іншими словами, корисність тієї або іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.

Керівництво організації повинне ретельно проаналізувати й оцінити її стан, після чого вирішити, яка стратегія змін є для неї найбільш підходящою.

Деякі показники організації мають негативні ознаки, що дозволяє припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а її ресурси - не цілком адекватні. Тому стан організації є скоріше за все, уразливим і навіть наближається по інерції до передкризового. Відповідно організація повинна вибрати стратегію перебудови своєї діяльності й розриву зі сформованими традиціями.

Варто ознайомитися з питанням відповідності стану, в якому перебуває організація, та найбільш адекватної стратегії. Проблема відповідності розроблена для компаній, але може застосовуватися і в державних установах з певними застереженнями (таблиця 2).

Таблиця 2. Співвідношення практичних ситуацій та стратегій

<p><u>1. Відмінний стан компанії</u></p> <p>Перебуваючи у відмінному стані, компанія здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Компанію, таким чином, відрізняють високоефективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток.</p>	<p><u>1. Випереджальна стратегія</u></p> <p>У цьому випадку найбільш підходящої варто визнати випереджальну стратегію розвитку, засновану на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії з метою виявлення ознак будь-яких, як би то не було помітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб захистити її позиції й забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари й послуги.</p> <p>Подібна стратегія припускає наявність механізму «сканування» умов роботи компанії, що дозволяє вловлювати появу нових явищ (зовнішніх і внутрішніх), здатних вплинути на позиції компанії. Повинен бути також налагоджений механізм реагування на результати моніторингу.</p>
<p><u>2. Стійкий стан</u></p> <p>У такому стані компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов її роботи. Вона досить ефективно робить послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим у компанії є можливості для вдосконалювання,</p>	<p><u>2. Стратегія розвитку</u></p> <p>Для збереження завойованих позицій компанія зобов'язана продовжувати вдосконалювання своїх можливостей реагувати на зміну умов існування.</p> <p>Для цього компанія у відповідь на зміни, що відбулися, або очікувані зміни в обстановці може розширити спектр виробленої продукції або</p>

<p>причому, якщо вдосконалювання не будуть проводитися, у неї можуть виникнути проблеми у випадку зміни зовнішніх умов або погіршення забезпеченістю ресурсами.</p>	<p>наданих послуг, або замінити їх новими, або спробувати розширити своя присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречне створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.</p>
<p style="text-align: center;"><u>3. Вразливий стан</u></p> <p>Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку, але її виробництво та/або експлуатація пов’язана з використанням зайвої кількості ресурсів, що негативно позначається на рівні виробничості та економічній ефективності.</p> <p>Крім того, здатність реагувати на зміни умов роботи та впроваджувати нове залишається відносно слабкою.</p> <p>Тому, при швидкому погіршенні зовнішніх умов компанія може бути легко збанкручена. Для таких компаній частим випадком є те, що основні зусилля витрачаються на внутрішні проблеми, в той час як, не приділяється уваги надаваним товарам та послугам.</p>	<p style="text-align: center;"><u>3. Стратегія оптимізації</u></p> <p>Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна почати інтенсивні зусилля по оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обстановки й по відворюванню втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення коригувальних дій - впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалювання організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу й т.п.</p> <p>Іншими словами, дана стратегія націлена на розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на параметри, що впливають на витрати, у той час як у стратегії розвитку об’єктом впливів є параметри, пов’язані з доходами компанії.</p>
<p style="text-align: center;"><u>4. Ситуація руху по інерції/напружена</u></p> <p>Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов’язана з виникненням у компанії фінансових проблем, але з тією відмінністю, що вони обумовлені старінням вироблених товарів або надаваних послуг або архаїчністю застосовуваних виробничих методів й організації виробництва.</p>	<p style="text-align: center;"><u>4. Стратегія перебудови</u></p> <p>У даній ситуації, навіть якщо в компанії є достатні підстави вважати пережиті труднощі всього лише тимчасовими, у неї немає іншого виходу, крім негайного перегляду своїх відносин з ринком (відновлення номенклатури продукції й послуг, репозиціонування на ринку й т.п.) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій і т.д.). Подібні</p>

<p>Іншими словами, подальша доля компанії залишається під сумнівом у зв'язку з невідповідністю між ринковими умовами й здатністю реагувати на них.</p> <p>У подібних ситуаціях часто можна спостерігати наявність у компанії двох конкуруючих між собою кланів. Представники одного з них ратують за прийняття рішень, що залишаються в рамках корпоративних традицій, а представники іншого виступають на користь нових рішень.</p>	<p>стратегії часто й цілком справедливо називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що довго були переважаючими в компанії.</p> <p>Таким чином, ці стратегії спрямовані не на вдосконалення того, що є в компанії, а на те, щоб робити щось нове й зовсім іншими методами.</p>
<p style="text-align: center;"><u>5. Кризова ситуація</u></p> <p>Для того, щоб компанії був поставлений даний діагноз, звичайно повинні бути виконані наступні дві умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • саме існування компанії поставлене на карту; • у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку. <p>У результаті організація виявляється дуже ослабленою й піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативним вимогам фінансових інститутів. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p>	<p style="text-align: center;"><u>5. Стратегія скорочення або розпродажу</u></p> <p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. По-перше - скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини компанії ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в обраних областях. Інші області діяльності компанії повинні бути ліквідовані. Друга стратегія - розпродаж - виражається в ліквідації компанії або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншої компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії.</p>

Для державних установ, на наш погляд, оптимальним є стійкий стан, для якого відповідною є стратегія розвитку, яка передбачає вдосконалення діяльності, підвищення якості продуктів та послуг, розроблених програм та проектів, механізмів впровадження останніх.

Вибір стратегії змін безумовно включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їхньою гармонізацією на основі стосовних до справи й ефективних рекомендацій.

На практиці траплялося не раз, що менеджери схильні спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дозволяють зберігати традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідку невдачі при їхньому застосуванні виявляються не настільки великі. Разом з тим збереження спадкоємності може являти значну загрозу для існування багатьох організацій у випадку глибоких і довгострокових змін умов їхньої роботи.

Всім організаціям час від часу необхідно міняти щось у своїх стратегіях і структурах. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводили незначні, скоріше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями, які відкрилися. Однак останні десять-п'ятнадцять років компанії всього світу поставлені перед необхідністю радикальних змін у стратегії, структурі й процесах керування, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Глобальна конкуренція й швидкі технологічні зміни, швидше за все, призведуть до ще більш значних структурно-стратегічних змін у прийдешнім десятилітті.

Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здатностей і навичок кваліфікованого керування вищого менеджменту. За помилки організації платять занадто високу ціну. Вибрати й рухатися в правильному напрямку значить успішно здійснити стратегію змін.

Особливу роль в управлінні процесом змін відіграє особистість керівника та стиль його керівництва.

У практиці управління існують численні класифікації стилів керівництва [8, с. 313-319, 346-352]. Основними є **три стилі керівництва:**

1) авторитарний чи директивний. Характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники отримують лише мінімум інформації. Керівник відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на обговорення. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавленість не заохочується. Інтереси справи для керівника вищі за інтереси людей;

Детальна характеристика стилів керівництва наведена у таблиці 4.

Таблиця 4. Стили керівництва.

Параметри взаємодії керівника – підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмоляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбора кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вмє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує що рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружно спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином

2) демократичний або колегіальний. Характеризується прагненням керівника до спільного вироблення рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Заохочується висловлювання власної думки. Керівник прагне використовувати рефлексивні методи управління (переконання, обговорення, аргументація), а при здійсненні контролю особливу увагу звертає на результат. У співробітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей організації;

3) ліберальний. Характеризується безініціативністю, невтручанням у процес робіт. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені у міцності свого службового місця, не принципові. Не вимогливі до підлеглих, не люблять контролювати їх роботу.

Ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, проте в управлінні організаційними змінами більш прийнятним є демократичний стиль.

Значну роль в управлінні організаційними змінами відіграє контроль та оцінювання у процесі їх проведення. Інструменти оцінювання залежать від стадії, типу та характеру проведення змін [35, с. 150-158].

Питання для самоконтролю до модулю 4.

1. Назвіть основні принципи управління змінами?
2. В чому особливості управління змінами на різних стадіях розвитку організації?
3. В чому суть відповідності стратегії управління змінами і стадії розвитку організації?
4. Який вплив чинять стилі керівника на процес управління змінами?
5. Як здійснити поточний контроль управління змінами?

Рекомендовані джерела до модулю 4

1. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – 155 – 201.
2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – с. 161 – 188.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – с. 239 – 248.

4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004. – с. 308 – 356.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – с. 27 – 68, с. 480 – 500.

Практичні завдання до модулю 4

Вправа 4.0. „Розробка плану дій щодо запровадження змін”.

Завдання:

1. В ході групової роботи розробити план дій щодо запровадження змін, запланованих командами, за схемою:
 - Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
 - Терміни;
 - Конкретні виконавці;
 - Ресурси;
2. Підготуватися до презентації. В ході спільного засідання обґрунтувати свій план дій.

Вправа 4.1

Дискусія: «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін.

Стилі роботи керівника».

Завдання:

1. Прийняти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін. (15 хвилин). Питання для обговорення:
 - Керівництво процесом змін.
 - Роль керівника в процесі змін.
 - Стилі роботи керівника.

Вправа 4.2.

«Визначення оптимального стилю управління керівника».

Завдання:

1. Кожному учаснику семінару індивідуально відповісти на питання тесту.
2. Визначити свою схильність до того чи іншого стилю управління. (15 хв.).

Вправа 4.3.

«Відпрацювання методик проведення контролю процесу змін».

Завдання:

1. В ході групової роботи запропонувати як найбільш ефективно провести контроль та оцінку процесу змін, запланованих командами (час на виконання – 20 хв.).
2. Підготувати презентацію результатів роботи команди.
3. В ході спільного засідання обґрунтувати доцільність розробленого моніторингу процесу змін.

Вправа 4.4.1

Кейс-стаді № 1.

«Міністерство регіональної політики: „за” і „проти”».

Редактор газети «Урядовий прожектор» Корнієнко Петро Іванович третій день працював над матеріалом про утворення двох нових міністерств на базі Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства, яке, згідно постанови КМУ, повинно реорганізуватися. На згадку постійно спадав принцип «Зростаючої піраміди», або Закон Паркінсона: «кількість службовців і обсяг роботи ніяк не зв’язані між собою. Число «__» зростає за законом Паркінсона, й приріст не зміниться від того, чи зменшилась, чи збільшилась, чи взагалі зникла кількість справ.» [42, с.12].

Інша метафора виникла з теорії клітинного ділення. Клітка ділиться, утворюючи нові (рис. 1).

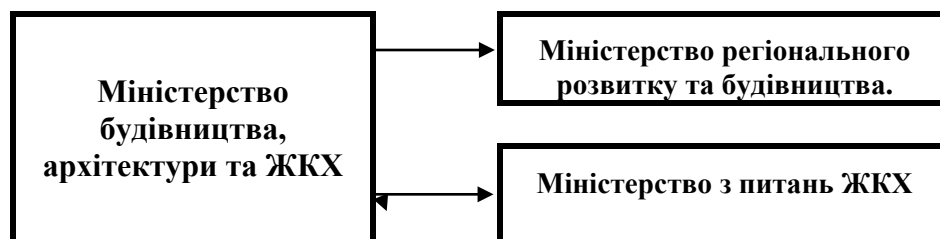


Рис. 1. Ділення

Питання щодо реорганізації і проведення відповідних змін було настільки гострим, що одразу розділило всіх зацікавлених осіб на два табори: противників і прихильників. Матеріал в «Урядовому прожекторі» мав відобразити позиції всіх сторін: і Міністерства, що реорганізується, і

Міністерства економіки, у складі якого існує Департамент регіонального розвитку. Чиї інтереси ще затронуті в цьому проекті?

Редактор вирішив застосувати модель «Силового поля» для аналізу ситуації (рис.2)

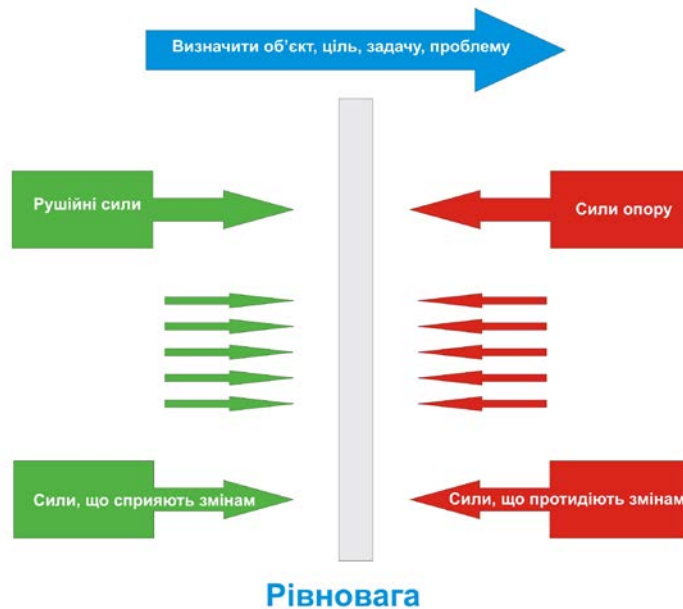


Рис. 2 «Силове поле»

Заповнивши схему, Петро Іванович прийшов до несподіваних висновків, які між іншим, підтверджували аксіоми Паркінсона [42, с.13]:

- 1). чиновник примножує підлеглих, а не суперників;
- 2). чиновники працюють один для одного.

Це відчуття було, звичайно, суб'єктивним. Для матеріалу в газеті «Урядовий прожектор» потрібен був більш груповий аналіз справи. Вивчивши вихідні документи щодо організаційно-правового забезпечення процесу структурних перетворень, редактор вирішив взяти інтерв'ю у працівників зацікавлених сторін. Тепер він відчував себе здатним написати матеріал на задану тему. Проте сумніви залишилися. Хто передусім виграє від запланованих змін? Хто програє?

Завдання до кейсу:

1. В командах побудувати модель «Силового поля», залучивши і проаналізувавши якомога більше зацікавлених сторін.
2. Ретельно вивчити надані документи (додатки 1-5) і зробити висновок щодо доцільності функцій, зазначених в положеннях про Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства, Департамент регіонального розвитку Міністерства економіки.
3. Спроекувати організаційну структуру майбутніх міністерств: Міністерства регіонального розвитку та будівництва і Міністерства з питань ЖКХ та розписати їх функції.
4. Оцінити можливий опір змінам і накреслити шляхи його подолання.
5. Дати поради редактору газети «Урядовий прожектор» щодо висвітлення найбільш яскравих ідей, які віддзеркалюють природу зміни, що відбувається.

Додатки до кейс-стаді № 1:

1. Структура Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства.
2. Структура Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки.
3. Структура центрального апарату Міністерства економіки.
4. Указ президента України Про Положення про Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства № 1725 від 13.12.2006.
5. Постанова КМУ від 01.03.2007 № 323 Про утворення Міністерства регіонального розвитку будівництва України і Міністерства з питань житлово-комунального господарства України.

Вправа 4.4.2.

Кейс-стаді № 2. «Електронний документообіг: еволюція чи революція».

Нові технології перетворюють життя не лише промислових підприємств, а й державних установ, наповнюючи їх діяльність новим змістом, надаючи їх функціям нової якості. Нові технології – це реальний

спосіб подолання бюрократизації та підвищення ефективності роботи. Відповідно до національної програми інформатизації, Міністерство економіки України здійснює перехід до автоматизованої інформаційно - аналітичної системи, складовими якої є модернізація АІС «Діловодство та контроль виконання доручень Мінекономіки» на базі WEB технологій, створення електронного архіву виконаних документів, сучасної системи збору, накопичення, обробки, аналізу економічних та фінансових показників, оперативного обміну інформацією між Міністерством економіки України та іншими органами державної влади.

Інформаційне забезпечення Мінекономіки реалізується не тільки від безпосередньо підпорядкованих структур, але й від установ і організацій, територій та з незалежних джерел. В свою чергу, доступу до інформаційних ресурсів, що виробляє Мінекономіки, потребують не лише державні та недержавні установи, але і все суспільство в цілому.

Призначенням систем, які створюється, є формування інтелектуально-інформаційного середовища як інструменту органів державної влади для забезпечення проведення об'єктивного науково-обґрунтованого експертного аналізу і моделювання соціально-економічних процесів, які проходять в державі, та прогнозування їх розвитку з метою своєчасного прийняття необхідних рішень та адекватних дій, а також створення ефективного механізму розповсюдження загальнодоступних інформаційних ресурсів.

Для вирішення таких задач необхідно створити та впровадити ефективно діючі механізми збору, систематизації, обробки і накопичення інформації, а також дієві механізми оперативного взаємообміну інформацією. Ефективність цієї роботи має бути забезпечена шляхом швидкого пошуку та опрацювання необхідної інформації у оперативному та архівному інформаційному просторі, можливості автоматизованого подання необхідної інформації з територіально-розподілених баз даних.

Основа побудови системи — сучасні технології і обладнання збору і опрацювання інформації.

Основною метою створення є також інтегрована автоматизація таких загальних технологічних етапів процесів прийняття та відпрацювання рішень:

- систематизація і накопичення даних і знань щодо проблем формування та реалізації економічної політики держави;
- інформаційно-довідкове обслуговування всіх учасників процесу інформаційної взаємодії;
- вирішення функціональних задач щодо аналізу, моделювання та прогнозу процесів економічного розвитку країни;
- архівування моделей, ситуацій, рішень та іншої інформації для подальшого їх використання в поточній роботі;
- забезпечення швидкого документообігу (з впровадженням електронного цифрового підпису);
- розробка та впровадження системи сучасних ВЕБ-ресурсів.

Побудова сучасної електронної інформаційної системи, що забезпечує відкритість діяльності Мінекономіки має надати можливість доступу для установ та громадян до всебічних інформаційних послуг і створити умови для залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної економічної політики.

Впровадження нових технологій в МЕ вимагає певного рівня професійно-кваліфікаційної, технічної та психологічної готовності службовців. З іншого боку, за умов суцільної електронізації виникають загрози проникнення до конфіденційної інформації і до приватних справ службовців. У зв'язку з цим виникає недовіра певної частини персоналу, небажання переходити на нові умови роботи. Є також побоювання щодо можливих скорочень внаслідок істотного зменшення часу на ведення документообігу та узгодження рішень. Скепсис виникає навколо ідеї цифрового підпису.

Хоча зрозуміло, що альтернативи новим технологіям не існує, опір слід перетворити на згоду і сприйняття. Але що для цього потрібно?

Завдання до кейсу.

1. Які переваги забезпечує впровадження нових технологій? Хто від цього виграє?
2. Чиї інтереси можуть постраждати внаслідок змін?
3. Розробіть програму подолання опору.
4. Як перетворити персонал міністерства на провідників змін?
5. Зробіть класифікаційний аналіз змін, використовуючи наступні категорії: заплановані – ситуативні зміни; комплексні – часткові; еволюційні революційні; коротко - та довгострокові.

Додатки до кейсу № 2.

1. Закон України від 04.02.98. №7595 ВР „Про концепцію національної програми інформатизації”.
2. Постанова № 522 Р „Про затвердження переліку завдань (проектів) національної програми інформатизації на 2006 р., їх державних замовників та обсягів фінансування. <http://rada.kiev.ua>

Вправа 4.4.3.

Кейс-стаді № 3. «Місцева влада і місцеве безвладдя»

В районі Дарницького залізничного вокзалу був розташований дитячий садок. Мешканці навколишніх будинків, як правило, пенсіонери або дорослі люди, діти яких вже вийшли з дитячого віку. Кількість молодих сімей дуже мала. Тому необхідності в дитячому садку не було. Місцева влада вирішила це питання просто, але помилково. Відбулась консервація будівлі. Внаслідок чого, без господаря, дана будівля лише за півроку перетворилась у напівруїну, двічі в ній була пожежа, в залишках будівлі почали збиратися люди без певного місця проживання та наркотично залежні підлітки. Якщо раніше на цій території чувся дитячий сміх, то на даний час люди бояться ходити повз це місце в темну пору доби.

Декілька підприємців зверталися до районної та міської влади передати їм у власність цю будівлю, навіть зі збереженням профілю для створення

приватного дитячого закладу, але влада готова була передавати лише в оренду – загальна концепція районної влади та вимога збереження майна міської влади. Крім того виникла суперечка думок між представниками Київради та депутатів районної ради, що також негативно вплинуло на дану ситуацію.

Проблеми, які можна означити в цьому конкретному випадку:

1. неузгодженість повноважень рад різних рівнів;
2. намагання отримати більше коштів відразу, не аналізуючи переваги інших кроків – створення приватного дитячого закладу дозволило б:
 - наповнити бюджет (кошти від приватизації);
 - створити нові робочі місця (близько 20);
 - ліквідувати громадсько-небезпечне місце в середні мікрорайону.
3. неприйняття підприємців як позитив – нові власники, а в якості «паразитів і розкрадачів» району.

Ця ситуація дозволила відчувати психологію деяких держслужбовців – вони бояться передавати у постійне володіння об’єкти комунальної власності, і пояснюють це тим, що інакше вони втратять контроль на підприємцями.

Завдання до кейсу:

1. Визначте причини опору ідеї передачі дитячого садка новим власникам.
2. Розкрийте причину конфлікту між районною та місцевою гілками влади.
3. Запропонуйте можливі шляхи вирішення проблеми.
4. Які зміни до законодавства про місцеве самоврядування Ви могли б запропонувати, щоб полегшити вирішення питання управління регіону.
5. Припустимо, що схвалено рішення про передачу дитячого садка новим власникам. Ваші управлінські дії щодо проведення необхідних організаційних змін.

Додатки до кейсу № 3

1. Закон України «Про місцеве самоврядування».

2. Закон України «Про освіту Україну»

Модуль №5

«Управління людськими ресурсами в процесі змін».

Короткий опис модуля:	Вимоги до ефективного керівника-лідера організаційних змін. Методи психологічного впливу на персонал. Гештальт-підхід. Команда в організації. Типи та стадії розвитку команди. Підбір команди та залучення персоналу до процесу змін в організації. Стимулювання змін в організації. Мотивація в управлінні змінами. Комунікація в процесі змін. Подолання конфліктів в процесі змін.
Цілі та завдання модулю:	Розкрити : <ul style="list-style-type: none">- питання управління людськими ресурсами в процесі змін.- формування команди.- відпрацювати механізми стимулювання змін.- відпрацювання питань щодо подолання конфліктів в процесі змін.

Теоретичний матеріал до модуля 5

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.

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

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, гнучкістю під час прийняття рішень [8,с. 308-310].

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 організаційними змінами залежить від таких факторів як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання здійснювати організаційні зміни.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Таким якостям виступають:

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;

емпатії (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 проблемно і перспективно, відрізнати 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) – 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.

Процес управління організаційними змінами передбачає ефективну взаємодію формальних і неформальних груп в організації. Непорозуміння між ними часто призводить до опору змінам. В організації є такі типи груп: групи керівників, робочі групи, команди, комітети [1, с. 72-73]. Провідниками організаційних змін є команди.

Команда в організації — це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному. Основа згуртованості кожної команди — поділ колективної праці між її членами. Цілі команди можуть бути основними (наприклад, відповідь на запити споживачів протягом 24 годин) або складними (наприклад, скорочення дефектів на 20% протягом півроку). Ключ до команди — це те, що цих цілей не можна досягти без кооперації і взаємодії між членами команди. Команда повинна бути сформована з урахуванням доповнюючих навичок і знань її членів. Крім того, члени мають бути спроможними впливати на те, як вони працюватимуть разом для досягнення цілей команди. Розгляньмо чотири найбільш поширені види команд: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані [10, с. 253-254].

Функціональні команди зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів — маркетингу,

виробництва, фінансів, аудиту, кадрів і т. ін. У межах відділу кадрів за найм, оплати, премії, безпеку, навчання і розвиток, стверджувальні дії і промислові стосунки відповідають одна або кілька функціональних команд.

Команди з вирішення проблем орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах . Такі тимчасові команди розглядають питання якості чи витрат. Зазвичай її члени є працівниками спеціалізованих відділів і збираються принаймні раз чи два на тиждень на годину або дві. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання і т. п.) і не потребують додаткових ресурсів. Команди з вирішення питань не реорганізують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично, менеджери несуть певну відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами.

Міжфункціональні команди об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди складаються з членів декількох департаментів або функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблема вирішена. Вони є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також зв'язувати окремі функції (такі як маркетинг, фінанси, виробництво і людські ресурси), щоб підвищити виробництво й інновації в обслуговуванні.

Самокерівні команди зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар (чи

визначальні компоненти) або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання, а саме:

- 1) складають розклад роботи і відпусток;
- 2) розподіляють завдання між членами;
- 3) замовляють матеріали;
- 4) призначають лідера команди (лідерство може переходити від одного члена до іншого);
- 5) визначають основні цілі команди;
- 6) складають бюджет;
- 7) наймають інших робітників;
- 8) іноді навіть оцінюють роботу один одного.

Вплив самокеруючої команди може бути величезним. Продуктивність праці в них зростає на 30 і більше відсотків. Тому організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують команди приймати рішення. Впровадження самокерівних команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію.

Команди проходять певні стадії розвитку: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії.

Розглянемо стадії детальніше.

Формування. На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть:

- 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
- 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
- 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікувати;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;

5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Бушування. На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди.

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмій. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

Нормування. Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

Виконання. На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Дві пунктирні лінії на мал..1 показують, що команди можуть відрізнятись одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними.

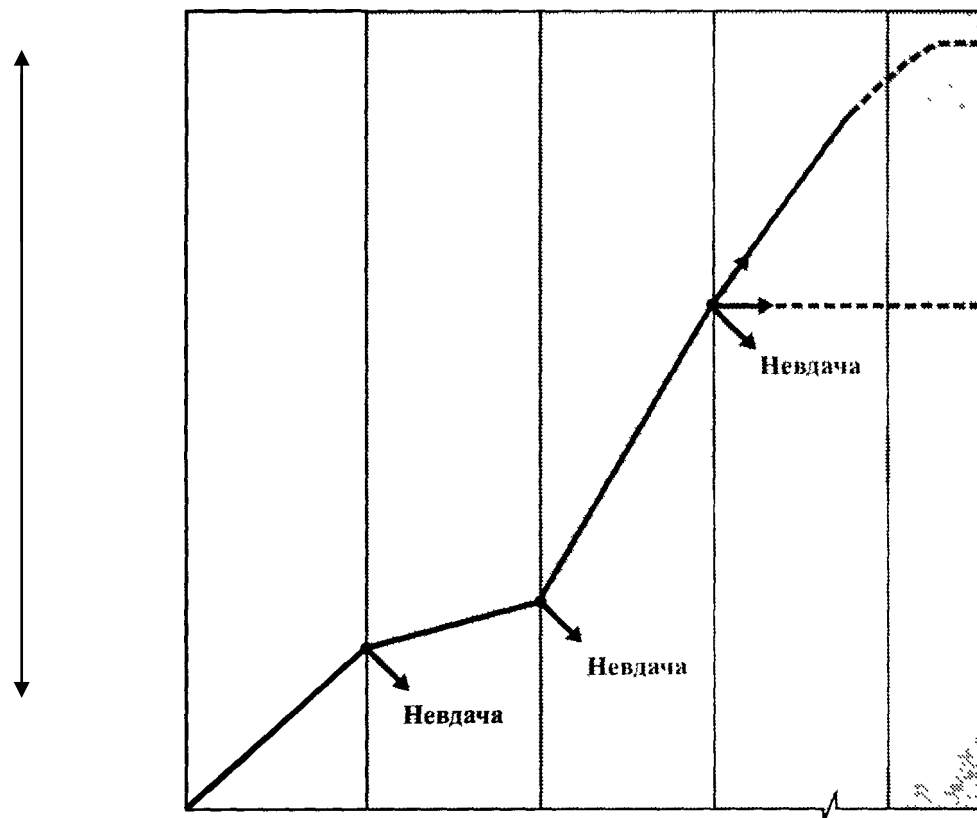
Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

Розпуск. На стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють.

Стадії розвитку команди чи групи не легко перетнути. У будь-який час може настати поразка, як показано на рис.1. На командну чи групову поведінку й ефективність впливають кілька факторів [10, с. 257].

Зріла

(дійова, ефективна)



Незріла

Формування Бушування Нормування Виконання Розпуск

(недійова, неефективна)

Рис. 1. Стадії розвитку команди

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і заставляти їх виконувати її. Для цього вони 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 фактором 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 людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання.

Спонукання 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.

В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як відмічалось раніше, поняття цінності у людей специфічні, 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.

Існує багато **методів і форм мотивації**, які виділяються за різними класифікаційними ознаками:

В залежності 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 підприємства;
- 5) інтелектуальність праці;
- 6) можливість приймати рішення, впливати на інших людей;
- 7) ідентифікація з підприємством;

в) статусну мотивація:

- 1) наявність влади;
- 2) престиж посади;
- 3) можливість самореалізації і самовираження;
- 4) визнання лідерства;
- 5) розширення круга спілкування;
- 6) залучення до “вищої еліти” — соціального прошарку суспільства;
- 7) можливість кар’єрного росту.

Матеріальна мотивація — це бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціювання доходів на підприємстві та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються на підприємстві.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх двигачих 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. В цілому трудова мотивація пов’язана, з одного боку — зі змістовністю, корисністю праці, а з іншого боку — з самовиразом, самореалізацією робітника.

Статусна мотивація — це внутрішня движуча сила людини, що спонукає її перейти на більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих підприємствах. Крім цього, людині може бути притаманне бажання лідерства на підприємстві, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним спеціалістом, 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.

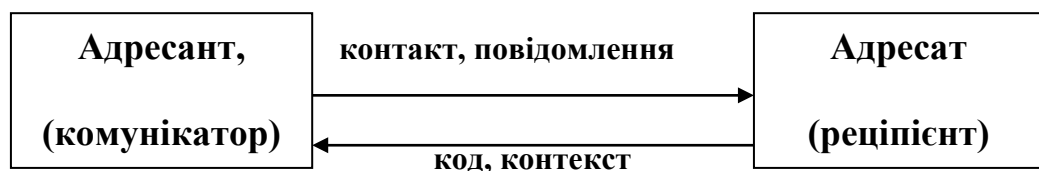
Ефективність роботи вища тоді, коли внутрішня мотивація має вищий рівень впливу, ніж зовнішня. Активізувати діяльність працівника можливо лише через зовнішню мотивацію, яка повинна породжувати певну внутрішню мотивацію, що досягається через усвідомлення корисності змін для організації і для працівника.

Підвищення ефективності управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням 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.

В соціальній психології комунікацією називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації. Комунікації можуть здійснюватися через формальні та неформальні канали спілкування, коли навіть «стіни вмійють говорити» [35, с. 215-224].

Формальна модель спілкування як комунікативного процесу, що характеризує управлінські дії в організації, має такий вигляд:



Адресант – той, що передає інформацію; (комунікатор)

Адресат – той, кому посилається інформація; (реципієнт)

Контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований);

Код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інформація)

Повідомлення – зміст інформації;

Контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком. Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але і отримує відповідь. Таким чином, він стає реципієнтом, а реципієнт- комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними; доброзичливими або негативними; вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення взаємовідносин, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія представляє собою сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результати.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату. Засобами спілкування виступають слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування однонаправлене, довгонаправлене. Форми спілкування – безпосереднє (віч – на – віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту

(телефакс, комп’ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб’єктом і об’єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

В процесі управління організаційними змінами спілкування виконує такі функції:

Регулювання. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення;

Соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованих в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

Соціалізації – засвоєння персоналом нових вимог, прогресивних поглядів, ідей, стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.

Соціально-педагогічну – вплив на виховання і розвиток особистості працівника.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- **контактну**, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв’язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- **інформаційного обміну повідомленнями**, думками, замислами, рішеннями;
- **спонукальну** – стимуляція активності партнера по спілкуванню з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;
- **координаційну** – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності;

- **розуміння** – адекватне сприймання змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;
- **емотивну** – пробудження у партнера потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;
- **налагодження** стосунків-усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

впливу-зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів - мовних і немовних та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, замислів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

- процес зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.

Під час організаційних змін у процесі взаємодії і спілкування людей через різні інтереси і погляди можуть виникати конфлікти [18,с. 85-86]. У загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і перешкоджає це робити іншій стороні. Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л.Козер визначає конфлікт як

боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. В цьому визначенні ясно і чітко визначені цілі конфлікту і можливі дії у випадку його виникнення.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію.

Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не знаходяться в постійно ворогуючих відносинах, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Звідси сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені і переслідує особисті цілі; опонент другого – це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу – структура, що складається з декількох взаємодіючих груп. В більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обозковою умовою переростання конфліктної ситуації у конфлікт є певні дії з боку опонентів, направлені на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом. Формула конфлікту набуває виразу:

К = конфліктна ситуація + інцидент.

Сучасні погляди на конфлікт полягають в тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. В таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової

дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфліктуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудоких відносин через:

- встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Основні причини конфліктів в організації наступні:

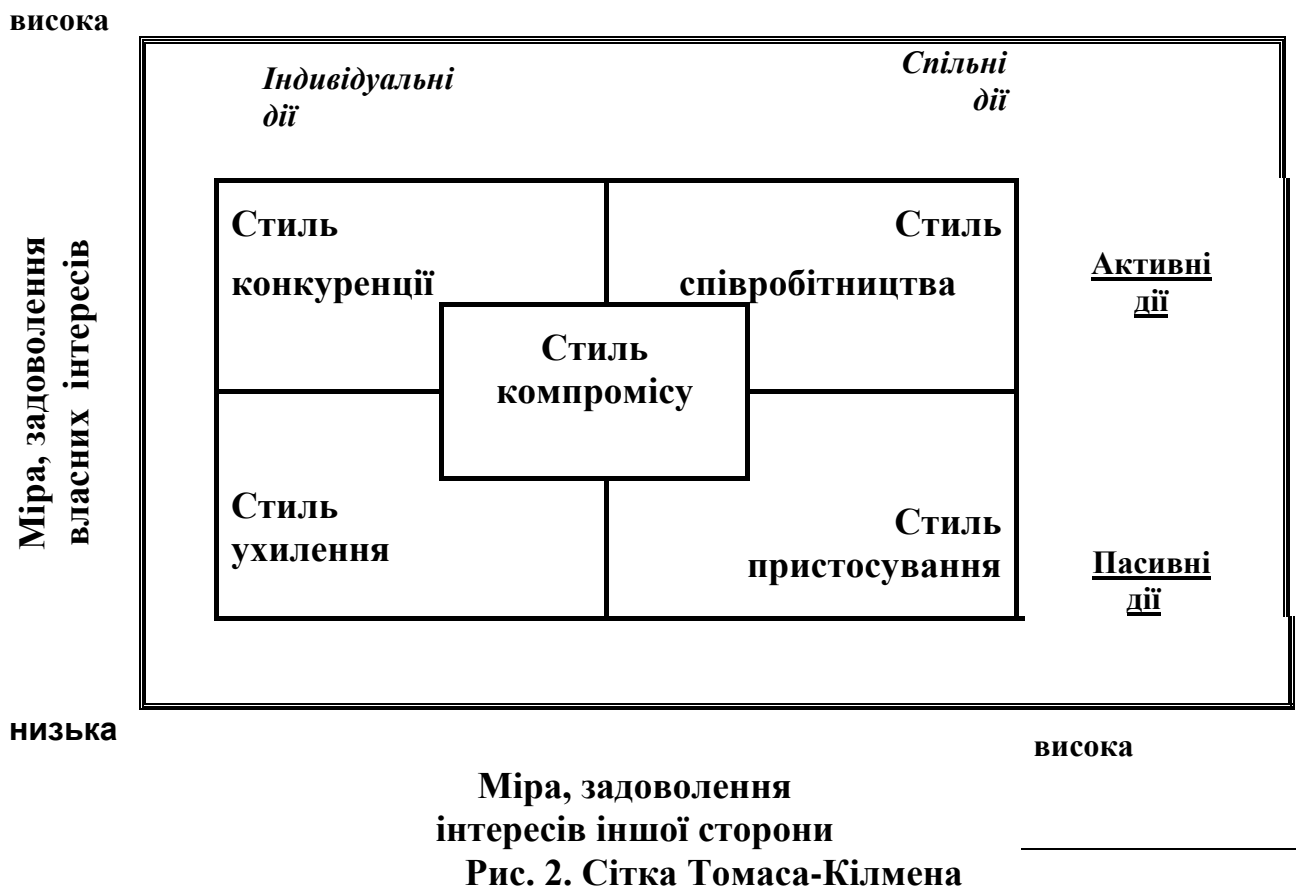
- обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;
- взаємозалежність завдань (в сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності у цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);
- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію і точку зору інших людей);
- різка зміна подій і ситуації.

Суб'єктивними причинами конфліктів є схильність людини до конфліктних відносин з оточуючими, зумовлена її індивідуальними особливостями, такими як:

- неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка протирічить оцінці з боку оточуючих;
- намагання завжди домінувати;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань;
- надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань;
- критичний настрій;
- емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, впертість тощо.

Конфлікти в організаціях проходять *декілька стадій* – зародження, розгортання, розквіту, затухання [18, с. 87-89].

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті.



Стадія затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди, завдяки чому активні дії припиняються і поновлюється робота.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлені у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис.2).

Стиль конкуренції або форсування [10, с. 393-398] 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. Люди поводяться інертно і не схильні до взаємодії.

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.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від:

- адекватності сприймання конфлікту, достатньо точної оцінки поступків, намірів сторін;

- відкритості і ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем з метою виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємного довір'я і співробітництва.

Для управління конфліктами використовуються дві стратегії:

- попередження конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту – це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.

Дії керівництва при цьому спрямовуються на те, щоб змусити або переконати конфлікуючі сторони припинити свої дії і перейти до переговорів, знайти відповідне рішення.

Для цього необхідно визначити:

- проблему конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних учасників конфлікту;
- справжні потреби і побоювання кожного з учасників конфлікту;
- існуючі до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту;
- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть в ньому участі, але зацікавлені в позитивному розв'язанні.

Це дозволить обмежити дискусію формальними рамками, що зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільного обговорення проблеми та знаходження оптимального рішення [18, с. 91,92].

Питання для самоконтролю до модулю 5.

1. Які вимоги до керівника в процесі управління змінами?
2. Що таке команда та яка її роль в управлінні змінами?
3. Яке значення комунікативного процесу в управлінні змінами?

4. Якими методами можна мотивувати людей до змін?
5. Як запобігати та розв’язувати конфлікти в процесі управління змінами?

Рекомендовані джерела до модулю 5.

1. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – с. 77 – 113.
2. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – с. 55 – 89; с. 125 – 155.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – с. 215 – 226.
4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту:- К., 2004. – с. 352 – 381.
5. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – с. 69 – 114, с. 357 – 392.

Практичні завдання до модулю 5

Вправа 5.1.

«Розробка системи стимулювання учасників команди»

Завдання:

1. Розробити систему стимулювання учасників процесу змін, запропонованих командами (20 хв.).
2. В ході спільного засідання обґрунтувати доцільність застосування на практиці запропонованої системи стимулювання. (10 хв.).

Вправа 5.2.

«Формування команди (для змін, запланованими командами). Розподіл повноважень між учасниками».

Завдання:

1. Сформувати команду, яка потрібна для впровадження запланованих змін. Розподілити функціональні обов’язки, які має виконувати кожен член команди. (20 хв.).
2. На спільному засіданні презентувати, підготовлені командами пропозиції. (10 хв.).

Вправа 5.3.

«Визначення персонального рівня комунікативних та організаторських схильностей керівника.(Тест КОЗ-1)».

Завдання:

1. Кожному учаснику тренінгу індивідуально виконати тест КОЗ-1.
2. Визначити свій персональний рівень комунікативних та організаторських схильностей, згідно ключа, який надається після тесту (20 хв.).

**Тест: «КОМУНІКАТИВНІ Й ОРГАНІЗАТОРСЬКІ ЗДІБНОСТІ»
(КОЗ-1)**

Інструкція. Ви повинні відповісти на всі питання цього бланку. Вільно висловлюйте свою думку щодо кожного питання і відповідайте на них так: Якщо Ви згодні з питанням, відмічайте відповідь „Так”, якщо не згодні – Ваша відповідь „Ні”. Майте на увазі, що питання короткі, і не можуть враховувати всі конкретні подробиці. Уявіть собі типічні ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не витрачайте багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, що не деякі запитання Вам буде важко відповісти. Тоді спробуйте дати ту відповідь, яку Ви вважаєте доречною. Коли Ви відповідаєте на будь яке питання, звертайте увагу на перші слова. Ваша відповідь повинна точно відповідати цим першим словам. Відповідаючи на питання, не прагніть справити гарне враження.

1. Чи багато у Вас друзів, із якими Ви постійно спілкуєтесь?
А. Так.
В. Ні.
2. Чи часто Вам здається схилити більшість колег до прийняття Вашої думки?
А. Так.
В. Ні.
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяної Вам кимось із друзів?
А. Так.
В. Ні.
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалась?
А. Так.
В. Ні.
5. Чи є у Вам прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
А. Так.
В. Ні.
7. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час із книгами або з яким-небудь ділом (заняттям), ніж із людьми?
А. Так.
В. Ні.
8. Якщо виникли деякі перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
А. Так.
В. Ні.
9. Чи легко Ви встановлюєте контакт з людьми, що значно старші Вас за віком?

- А. Так
В. Ні.
- 10. Чи любите Ви організовувати зі своїми друзями різноманітні розваги?**
А. Так
В. Ні.
- 11. Чи важко Вам включитися в нові для Вас компанії?**
А. Так
В. Ні.
- 12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, що потрібно було б виконати на сьогодні?**
А. Так
В. Ні.
- 13. Чи легко Вам вдається встановити контакт з незнайомими людьми?**
А. Так
В. Ні.
- 14. Чи домагаєтеся, щоб Ваші колеги діяли відповідно до Вашої думки?**
А. Так
В. Ні.
- 15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?**
А. Так
В. Ні.
- 16. Чи вірно, що у Вас не буває конфліктів із колегами через виконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?**
А. Так
В. Ні.
- 17. Чи прагнете Ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?**
А. Так
В. Ні.
- 18. Чи часто при вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?**
А. Так
В. Ні.
- 19. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам обстановці?**
А. Так
В. Ні.
- 20. Правда, що ви звичайно погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?**
А. Так
В. Ні.
- 21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?**
А. Так
В. Ні.
- 22. Чи виникає у вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити почату справу?**
А. Так
В. Ні.
- 23. Чи виникає у Вас почуття утруднення, незручності, якщо припадає виявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?**
А. Так
В. Ні.

24. Правда, що Ви стомлюєтеся від частого спілкування з людьми?

- A. Так
- B. Ні.

25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?

- A. Так
- B. Ні.

26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань. Що зачіпають інтереси Ваших друзів?

- A. Так
- B. Ні.

27. Правда, що Ви почуваете себе непевно серед незнайомих людей?

- A. Так
- B. Ні.

28. Чи вірно, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?

- A. Так
- B. Ні.

29. Чи думаєте Ви, що Вам неважко внести позбавлення в малознайомому для Вас компанію?

- A. Так
- B. Ні.

30. Чи берете Ви участь у суспільній роботі?

- A. Так
- B. Ні.

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

- A. Так
- B. Ні.

32. Чи вірно, що Ви прагнете обстоювати свою думку. Рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими колегами?

- A. Так
- B. Ні.

33. Чи почуваете Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

- A. Так
- B. Ні.

34. Чи охоче ви приступаете до організації різноманітних заходів для своїх колег?

- A. Так
- B. Ні.

35. Правда, що ви не почуваете себе достатньо впевненим і спокійним, коли припадає говорити щось великій групі людей?

- A. Так
- B. Ні.

36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?

- A. Так
- B. Ні.

37. Чи вірно, що у Вас багато друзів?

- A. Так
- B. Ні.

38. Чи часто Ви в центрі уваги своїх колег?

- А. Так
В. Ні.

39. Чи часто Ви ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?

- А. Так
В. Ні.

40. Правда, що Ви не дуже впевнено почувасте себе в оточенні великої групи своїх знайомих?

- А. Так
В. Ні.

Ключі і опрацювання результатів.

Результати опрацьовуються через порівняння відповідей із ключем (окремо за комунікативними (КЗ) і організаторськими (ОЗ) здібностями.

Ключ КЗ				Ключ ОЗ			
1.	Так.	21.	Так.	2.	Так.	22.	Так.
3.	Ні.	23.	Ні.	4.	Ні.	24.	Ні.
5.	Так.	25.	Так.	6.	Так.	26.	Так.
7.	Ні.	27.	Ні.	8.	Ні.	28.	Ні.
9.	Так.	29.	Так.	10.	Так.	30.	Так.
11.	Ні.	31.	Ні.	12.	Ні.	32.	Ні.
13.	Так.	33.	Так.	14.	Так.	34.	Так.
15.	Ні.	35.	Ні.	16.	Ні.	36.	Ні.
17.	Так.	37.	Так.	18.	Так.	38.	Так.
19.	Ні.	39.	Ні.	20.	Ні.	40.	Ні.

Підраховується кількість відповідей, що збіглися із ключем за кожним поділом методики, потім обчислюється оцінний коефіцієнт (КЗ) і (ОЗ) за формулою:

$$K = 0,05 \times C$$

Де К – розмір оцінного коефіцієнта;

С – кількість відповідей, що збіглися із ключем;

Оцінний коефіцієнт може варіювати від 0 до 1.

Показники, близькі до 1, свідчать, що високий рівень КЗ і ОЗ, близькі до 0 – про низький урівень.

Первинні показники КЗ і ОЗ можуть бути переведені в бали, що свідчать про різні рівні досліджуваних навичок.

Комунікативні здібності:			Організаторські здібності:		
рівні			рівні		
0,10 – 0,45	I	-Низький	0,20 – 0,55	I	-Низький

0,46 – 0,55	II	-Нижче середнього	0,56 – 0,65	II	-Нижче середнього
0,56 – 0,65	III	-Середній	0,66 – 0,70	III	-Середній
0,66 – 0,75	IV	-Високий	0,71 – 0,80	IV	-Високий
0,76 – 1	V	-Дуже високий	0,81 – 1	V	-Дуже високий

Вправа 5.4

«Тестування на виявлення лідерських якостей».

Завдання:

1. Кожному учаснику тренінг-семінару індивідуально виконати тест на виявлення лідерських якостей.
2. Визначити свої лідерські якості, на підставі ключа, що додається в кінці тесту (15 хв.).

Тест для керівників: «Лідерські здібності»

(В. К. Боримський, І. С. Вітенко.)

Нижче наводиться 50 питань, які призначені для виявлення особливостей Вашої поведінки. Кожне питання містить два можливих варіанти відповіді. Обведіть кружечком букви а) або б), відмітивши ту відповідь, яка більше всього співпадає з Вашою думкою. Знайте, що поганих відповідей немає. Відповідайте будь ласка швидко, довго над відповіддю не роздумуйте.

Найкращою відповіддю є та, що першою спала на думку. Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

1. Чи часто Ви буває в центрі уваги оточуючих?

- А. так.
В. ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато з людей, що Вас оточують займають більш високе положення по службі, ніж Ви?

- А. так.
В. ні.

3. Знаходячись на зборах серед людей, рівних з Вами за службовим положенням, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

- А. так.
В. ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам керувати іграми Ваших маленьких друзів?

- А. так.
В. ні.

5. Чи відчуваєте Ви велике задоволення, якщо Вам вдається переконати кого-небудь, хто до цього Вам суперечив?

- А. так.
В. ні.

6. Чи буває таке, що Вас називають нерішучою людиною?

- А. так.
В. ні.

- 7. Чи згодні Ви з твердженням: „Все найбільш корисне у світі є творінням невеликої кількості видатних особистостей”?**
А. так.
В. ні.
- 8. Чи відчуваєте Ви необхідність у порадику котрий би міг направляти Вашу професійну активність?**
А. так.
В. ні.
- 9. Чи втрачали Ви коли-небудь холонокровність у бесіді з людьми?**
А. так.
В. ні.
- 10. Чи отримуєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?**
А. так.
В. ні.
- 11. В усіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи стараетесь Ви зайняти своє місце за столом, розташованим таким чином, щоб воно дозволяло Вам легше всього контролювати ситуацію і приваблювати до себе деяку увагу?**
А. так.
В. ні.
- 12. Чи вважають, як правило, що Ваша зовнішність справляє поважне (імпазантне) враження?**
А. так.
В. ні.
- 13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?**
А. так.
В. ні.
- 14. Чи легко ви бентежитесь, якщо люди, котрі Вас оточують, не погоджуються з Вашою думкою?**
А. так.
В. ні.
- 15. Чи випадало Вам з власної ініціативи займатися організацією робочих (спортивних, розважальних і ін.) груп?**
А. так.
В. ні.
- 16. Якщо захід, яким Ви займаєтесь, не дає намічених результатів?**
А. Ви раді, що відповідальність покладена на когось іншого.
В. Ви зумієте взяти на себе всю відповідальність за рішення, яке було прийняте.
- 17. Яка з двох думок наближається до Вашої власної?**
А. справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях;
В. справжній керівник повинен вміти керувати.
- 18. З ким Ви волієте працювати:**
А. з людьми покірними;
В. з людьми непокірними.
- 19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій?**
А. так.
В. ні.
- 20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви зустрічалися з владністю свого батька?**
А. так.
В. ні.
- 21. Чи вмієте Ви в професійній дискусії перетягнути на свою сторону тих, хто з Вами не**

погоджувався?

- А. так.
- В. ні.

22. Уявіть собі таку сцену. Під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили шлях. Наближається вечір. Треба прийняти рішення.

- А. Ви вважаєте, питання повинна вирішити особа, найбільш компетентна в групі;
- В. Ви просто покладаєтеся на думку інших.

23. Є висловлювання „Краще бут першим в селі, ніж другим в місті”. Якби Ви робили вибір, що б Ви обрали?

- А. бути першим в селі;
- В. бути другим в місті.

24. Чи вважаєте Ви, що Ви людина, яка сильно впливає на інших?

- А. так.
- В. ні.

25. Чи може невдалий досвід минулого змусити Вас ніколи більше не проявляти значної особистої ініціативи?

- А. так.
- В. ні.

26. З Вашої точки зору, справжній лідер групи — це той, хто:

- А. найкомпетентніший,
- В. з найсильнішим характером.

27. Чи завжди Ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей?

- А. так.
- В. ні.

28. Чи вмієте Ви поважати дисципліну навколо Вас?

- А. так.
- В. ні.

29. Яки з двох типів керівників видається Вам більш значним (кращим):

- А. той, який все вирішує сам;
- В. той, який постійно радиться.

30. Який з двох типів керівництва, на Вашу думку, є найбільш сприятливим для хорошої роботи підприємства?

- А. колегіальний тип;
- В. авторитарний тип.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші Вами зловживають ?

- А. так.
- В. ні.

32. Який з цих двох портретів більше наближається до Вашого образу?

- А. голосно розмовляє, експресивні жести, за словом у кишеню не лізе;
- В. розмовляє неголосно, відповідає неспішно, жести тримані, задумливий погляд.

33. На робочій нараді Ви один маєте думку, протилежну думці інших, але Ви впевнені, що маєте рацію. Як Ви себе поведете?

- А. будете мовчати;
- В. будете відстоювати свою точку зору.

34. Чи називають Вас особою, яка підкоряє і свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи?

- А. так.
- В. ні.

35. Якщо на Вас покладається велика відповідальність за яку-небудь справу, чи відчуваєте Ви при цьому тривожність?

- А. так.

В. ні.

36. Що б Ви воліли в своїй професійній діяльності?

- А.** працювати під керівництвом хорошого керівника;
- В.** працювати незалежно.

37. Як Ви ставитеся до такого твердження: „Щоб сімейне життя було успішним, треба, щоб важливі рішення приймалися одним з подружжя”?

- А.** це правильно;
- В.** це неправильно.

38. Чи траплялося Вам купувати щось, в чому Ви не мали необхідності, під впливом думки інших?

- А.** так.
- В.** ні.

39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище за середні?

- А.** так.
- В.** ні.

40. Як Ви звичайно поводите себе, зустрічаючись з труднощами?

- А.** труднощі збентежують;
- В.** труднощі змушують діяти активніше.

41. Чи часто Ви різко докоряєте співробітникам, коли вони на це заслуговують?

- А.** так.
- В.** ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система успішно витримує напруги життя?

- А.** так.
- В.** ні.

43. Якщо Вам доводиться провести реорганізацію, як Ви вчиняєте?

- А.** впроваджую зміни негайно;
- В.** пропоную повільні еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно, чи зможете Ви перервати надто балакучого співрозмовника?

- А.** так.
- В.** ні.

45. Чи погоджуєтесь Ви з такою думкою: „Щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

- А.** так.
- В.** ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожен з людей завдяки своїм людським здібностям повинен зробити щось надзвичайне?

- А.** так.
- В.** ні.

47. Яку цих професій Вам хотілося обрати в молодості?

- А.** відомим художником, композитором, поетом;
- В.** керівником колективу.

48. Яку музику Вам приємніше слухати:

- А.** урочисту, могутню;
- В.** тиху, ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви деяку схвильованість при зустрічі з важливими особами?

- А.** так.
- В.** ні.

50. Чи часто Ви зустрічаєте людину з більш сильною волею, ніж у Вас?

- А.** так.
- В.** ні.

Ключ до тесту

Підрахуйте бали. Якщо Ваші відповіді „А” складають **25% і менше** — Ви не схильні до лідерства.

Якщо відповіді „А” складають **45% і більше** — Ви маєте задатки до авторитарного стилю керівництва.

Якщо відповіді „А” знаходяться в проміжку між **25% і 45%** — Ви являєте собою оптимальний приклад керівника.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту/ 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
2. Антология организационной психологии/ Барри М. Стоу. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 786 с.
3. Основы менеджменту/ Кузьмін О.Є. – К.: Академвидав,- 2003. – 351с
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/8-е изд.– Питер, 2004. – 340 с.
5. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. С англ. – М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 192 с. - (Серия « Классика Harvard Buisness Review»)
6. Энциклопедия современного управления: В 5- ти томах. / Фалмер Р.М. – 1992. – т. 3 – 120с.
7. Дэн С. Коэн. Суть перемен: путеводитель./пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
8. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб.- К.: “Центр навчальної літератури”, 2004
9. Основы менеджменту: Підручник/ Гріфін Р. - Львів, БаК, - 2001. – 430 с.
10. Дон Гелрїгел, Джон Б. Слокум- молодший, Ричард В. Вудмен, Н.Сью Бренінг. Організаційна поведінка/ Пер. з англ.- К.: “Основи”, 2001- 726 с.
11. Теоретичні та прикладні засади менеджменту/ Кузьмін О.Є. – Львів, БаК, - 2003. – 470 с.
12. Управление информационными системами/ Лодон Дж. – Питер, - 2005. – 541 с.
13. Managing change in organizations/ Colin A. Carnall,– Edinburg Gate. –2004. – 642 с.
14. Organization Development and Change/ Edgar F. Huse. - 1985.- 582 p.
15. Managing Change/ Bernard Burnes. – 2004. – 745p.
16. Organization Development and transformation: Managing Effective Change/ Wendell L. French. – 1994. – 495p.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
18. Менеджмент персоналу: Навч. Посіб./ За заг. Ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2004.-398 с.
19. Управление организационными изменениями// Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С.- Петербургского государственного университета, 2005. - 432 с.

20. Основы менеджмента/ Бородушко И.В., Лукашевич В.В., ред., ЮНИТИ - 2006, 271 стр.
21. Стратегический менеджмент / Баринов В.А., Харченко В.Л. – М.: ИНФРА-М, 2006.- 236 стр.
22. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ. – М.: Добрая книга – 2006. - 360 стр.
23. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. –Спб: Изд-во "Питер".- 2003. – 645с.
24. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.
25. Впереди перемен: пер. с англ./ Джон П. Коттер. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 256 с.
26. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2.
27. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби.- К.: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1999.-552с.
28. Kanter R.M., Stein V.A., Jick T.D. The Challenge of Organizational Change. New York et al., 1992.
29. Хейти Пакк. Укрощение сопротивления // журнал “&.СТРАТЕГИИ” – 2004. - №10. – с. 257
30. Richard Grover, Fred Walker. - Готовность к переменам. Человеческий фактор, - журнал “Деловое совершенство”. – 2004г. - №1. – 170 с.
31. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление реорганизациями компаний. Часть II. Выбор стратегии внедрения изменений // Журнал «Деловое совершенство» - 2003 г. . - №1-2
32. Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханов. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии// журнал “Корпоративные системы”- 2004г. - №5
33. Стратегический менеджмент/ под ред. А.Н. Петрова, СПб.: Изд.: Питер - 2005г. – 495 с.
34. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа/ Томпсон А.А. – М.: Изд. Вильямс, 2003. – 924 с.
35. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.- 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Брукс, 2007. – 320 с.
36. Наталья Боровикова, Анна Паринова. Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // журнал “Персонал – Микс”- 2004. - №2.

37. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 587 с.
38. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 1999. – 374 с.
39. Мэннинг Н., Парисон Н./Реформа государственного управления: международный опыт., Пер. с англ. публикации МБРР (Всемирного банка) – 2003. – 495с.
40. Ирина Коберник. На связи с будущим// Журнал «&.Стратегии» - 2006. - №11.
41. Елена Курдина. Лидер в желтой майке// Журнал «Компаньон» - 2006. - №9.
42. Сирил Н. Паркинсон. Законы Паркинсона. М., 1989.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Аналіз державної політики – порада-рекомендація щодо альтернативи-стратегії наряду дії / бездіяльності влади, зорієнтована на вирішення певної суспільної проблеми чи сукупності проблем, яка ґрунтується на суспільних цінностях.

Бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які “виростають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Державна політика - напрям дії або утримання від неї, обрані органами державної влади для розв’язання певної проблеми або сукупності взаємно пов’язаних проблем.

Державна політика - сума прямих або опосередкованих дій уряду, котрі впливають на повсякденне життя громадян. Це все, що уряд вирішив робити, або не робити.

Дивізіональна організаційна структура - групування видів діяльності здійснюється за принципом розподілу праці за цілями.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

Заморожування – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

Зовнішні причини, які викликають необхідність змін – пов’язані з змінами середовища в якому функціонує організація: економічна ситуація, політика, державне регулювання, технології, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

Команда — це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Лінійна організаційна структура є система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов’язаних з його управлінням.

Лінійно-функціональна організаційна структура - є комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

Лінійно-штабна організаційна структура – це різновид лінійної організаційної структури. За такої структури створюється штаб, до складу

якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам.

Матрична організаційна структура - крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Менеджмент - (визначення Оксфордського словника англійської мови) - це спосіб, манера спілкування з людьми; це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату організації; це влада та мистецтво керування; це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому

Місія – призначення і обов’язки організації, що відображає пов’язані з нею суспільні потреби. Фактично місією є сукупність квінтесенції стратегічних цілей.

Місія організації – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

Модель процесу організаційних змін К. Левіна – складається з етапів – «Розморожування» – «Здійснення змін» - «Заморожування»

Моніторинг — це оцінювання з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення заходу до безпосередньої участі в наданні послуг.

Мотивація – це процес спонукання себе або інших до продуктивної праці для задоволення особистих та організаційних цілей.

Нововведення – це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності і результативності.

Оперативна група – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується на короткі терміни щодо того: що конкретно зробити, хто має це зробити, як це зробити.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Організаційні зміни - це будь-які зміни в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (розподілу повноважень; рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; механізмів координації). Зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Організаційні зміни (зміни): перехід організації до якісно нового стану, істотні модифікації частини організації

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру

Основні причини опору змінам: невизначеність персоналу організації, власні (особисті) інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин.

Планові зміни – здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування організації до умов, що змінюються.

Політика («politics») - це сфера взаємовідносин різних соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільно значущих інтересів і потреб.

Програми – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

Проекти – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

Реактивні зміни – здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск помічено.

Ресурси організації (основні): людські, фінансові, матеріальні (сировина, обладнання тощо), інформаційні ресурси.

Розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Результатом розвитку є нова якість діяльності організації.

Розморожування – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор) чи організація прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, що досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань.

Стратегія - це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку руху організації в умовах середовища, що змінюється. Стратегія це узагальнююча концепція дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрямки діяльності.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Управління організаційними змінами (змінами): координація дій співробітників організації у процесі розробки та впровадження перетворень та нововведень для досягнення цілей організації у нових умовах

Управління розвитком організації – це особлива специфічна функція менеджменту в масштабах всієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення її самозбереження і виживання в нових умовах.

Функції менеджменту: планування; організація; мотивація, керування; контроль.

Функціональна організаційна структура - для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов’язкові для них рішення, тобто

функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

