

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Ректор** \_\_\_\_\_ **А.І. Українець**  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2016 р.

**С.А. СТАХУРСЬКА**

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для студентів спеціальності 8.03060101, 7.03060101  
"Менеджмент організацій і адміністрування"  
та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті"  
денної та заочної форм навчання, в тому числі  
перепідготовка спеціалістів

Всі цитати, цифровий та фактичний  
матеріал, бібліографічні відомості  
перевірені. Написання одиниць  
відповідає стандартам.  
Підписи авторів:

**СХВАЛЕНО**  
на засіданні кафедри  
менеджменту  
Протокол № 8  
від 08 грудня 2015 р.

Реєстраційний номер  
електронного конспекту лекцій  
у НМУ 46.75 – 26.02.2016

**Київ НУХТ 2016**

**Стахурська С.А.** Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с.

Рецензент: **С.П.Дунда, канд. екон. наук, доц.**

**С.А. СТАХУРСЬКА, канд. екон. наук**

Подано в авторській редакції

© С.А. СТАХУРСЬКА, 2016  
© НУХТ, 2016

## *АНОТАЦІЯ*

Конспект лекцій призначений для вивчення теоретичних основ та набуття практичних навичок з управління змінами.

В процесі вивчення дисципліни "Управління змінами" має бути сформоване сучасне економічне мислення та система спеціальних знань у галузі управління змінами у мінливих умовах соціально-економічного оточення, а також будуть здобуті необхідні практичні навички, що дозволять ефективно здійснювати цю діяльність в організації.

Конспект лекцій дає основи розуміння сутності змін та природи їх виникнення, формує науковий світогляд і знання із технологій та методів управління змінами в організаціях, показує особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін.

## *ВСТУП*

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють програму курсу:

- теоретичні основи управління змінами;
- індивідуальні зміни;
- командні зміни;
- організаційні зміни;
- роль керівництва в управлінні змінами;
- розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам;
- структурні зміни;
- управління змінами у стратегічному розвитку організації;
- зміни корпоративної культури;
- зміни на основі інформаційних технологій.

Основними завданнями конспекту лекцій є теоретична та практична підготовка студентів з питань: розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

В результаті вивчення конспекту студент повинен знати: сутність змін та природу їх виникнення, теоретичні основи організації процесу управління змінами, вміти застосовувати системний підхід до управління змінами, а також знання із технологій і методів управління змінами в організаціях, мати навички управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

За структурою конспект охоплює десять окремих тем, які функціонально та логічно пов'язані між собою.

Рекомендаціями щодо порядку вивчення дисципліни можуть бути наступні: кожна тема має назву і план, який в подальшому розкривається за окремими питаннями, посилання (у квадратних дужках) на літературні джерела як базові, так і допоміжні у відповідності до списку рекомендованої літератури.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами курсу лекцій слід шукати в зазначених додаткових літературних джерелах.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА

### Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

- 1.1. *Природа виникнення змін.*
- 1.2. *Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.*
- 1.3. *Організаційна досконалість і організаційні зміни..Основні складові організаційної досконалості за Харрігнстоном..*
- 1.4. *Класифікація видів змін.*

#### 1.1. *Природа виникнення змін*

Світ, в якому ми живемо, весь Всесвіт знаходяться не в стані спокою, а в стані постійних змін. Ці зміни відбуваються з неймовірною швидкістю. За змінами, у тому числі відкриттями, практично неможливо встигнути. Зміни відбуваються в природі, економіці, політиці, техніці, технологіях і т.д., тобто в усіх сферах. В чому ж причина змін? І що таке зміни?

**Зміна** – це змінювання, перехід, перетворення чогось у щось якісно інше, це заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

Парадоксальна особливість безперервних змін в сіті – та, що постійно змінюються самі зміни. При цьому темпи змін постійно зростають. Зміни відбуваються з прискоренням.

Процеси змін мають *об'єктивний характер*, тобто зміни за своєю природою є об'єктивними. Ця об'єктивність пояснюється тим, що природа і суспільство є складними системами, які:

- складаються з певних взаємопов'язаних елементів. Тому вплив на один елемент, чи навіть його незначна зміна призводять до змін в усій системі, яка намагається себе певним чином урівноважити;
- будь-яка система прагне до стабільності і тому реагує власними змінами на зміни зовнішнього середовища;
- будь-яка система, яка представляє собою певний організм, прагне до розвитку, до зростання, а це передбачає зміни.

Тобто зміни закладені в самій сутності оточуючого нас середовища і в самих нас, тому вони мають об'єктивну природу.

## 1.2. *Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах*

*Зміни у природі* відбуваються під впливом:

- внутрішніх природно закладених на генетичному рівні алгоритмів розвитку; при цьому характерна циклічність, яка забезпечує кровообіг в природі;
- втручання людини (або інших живих істот) чи під впливом природних явищ.

Останнє може відбуватись в активній або пасивній формі. Активне втручання відбувається з метою удосконалення природних систем (можливі позитивні та негативні наслідки). Пасивне або ненавмисне чи несвідоме втручання також може мати позитивні і негативні наслідки.

*Зміни у відкритих соціально-економічних системах* відбуваються під впливом:

- чинників зовнішнього середовища;
- чинників внутрішнього середовища;
- творчої активної ініціативи людей.

Усі ці зміни (в природі та соціально-економічних системах) взаємопов'язані, оскільки природа є зовнішнім середовищем по відношенню до соціально-економічних систем, вона забезпечує входи в систему, соціально-економічні системи (зокрема виробництво) впливають на природу своїми виходами (результатами), а спільним для обох систем є розвиток та діяльність людини.

По відношенню до живої природи первинним поштовхом до змін і основною причиною є боротьба за виживання, що проявляється зокрема в природному відборі.

По відношенню до суспільства до недавнього часу панувала лише одна думка, що джерелом усякого руху, змін також є боротьба. Але відмінністю суспільства є той факт, що соціальна система пристосовується не лише (і не стільки) до змінних умов середовища, скільки до власних зростаючих можливостей і наслідків людської діяльності.

Прибічники синергетичного підходу до змін відзначають, що в соціальних системах відбір в традиційному розумінні відіграє роль збудника, спускового механізму процесів самоорганізації. При даному підході можна виділити *суттєві відмінності синергетичного відбору (перетворення) від дарвінівської теорії біологічного відбору*:

- в соціальних системах вибір здійснюється із множини об'єктів не навколишнього фізичного простору та подій, а з середовища інформаційних образів (можливих структур, прогнозів, проєктів...);

- соціальні системи здійснюють відбір за допомогою не тільки конкуренції, але й кооперації;
- в соціальному відборі альтернатив розвитку є акт рішення, який здійснюється, як правило, спеціальним селектором – організаційною структурою, відповідальною за надання системі максимальної стійкості.

Людину відрізняє від живої природи, зокрема від тваринного світу, здатність до стратегічного ціле покладання: її діяльність ґрунтується не на закладених природою інстинктах, а на постановці нових цілей, на розробленні завдань і способів їх досягнення.

### **1.3. Організаційна досконалість і організаційні зміни. Основні складові організаційної досконалості за Харрігнтоном**

Будь-яка організація має бути здатною до організаційних змін щоб забезпечити своє виживання та розвиток. Тобто вона має бути адаптивною. Здатною до організаційних змін може бути організаційно досконала структура (організація). Є різні підходи до визначення організаційної досконалості. Зупинимось на теорії "П'яти стовпів організаційної досконалості" Дж. Харрігнтона. За його визначенням організаційна досконалість проявляється в синергії ефективних процесів, проектів, раціональних змін, а також знань та ресурсів, що їх забезпечують (рис. 1.1).

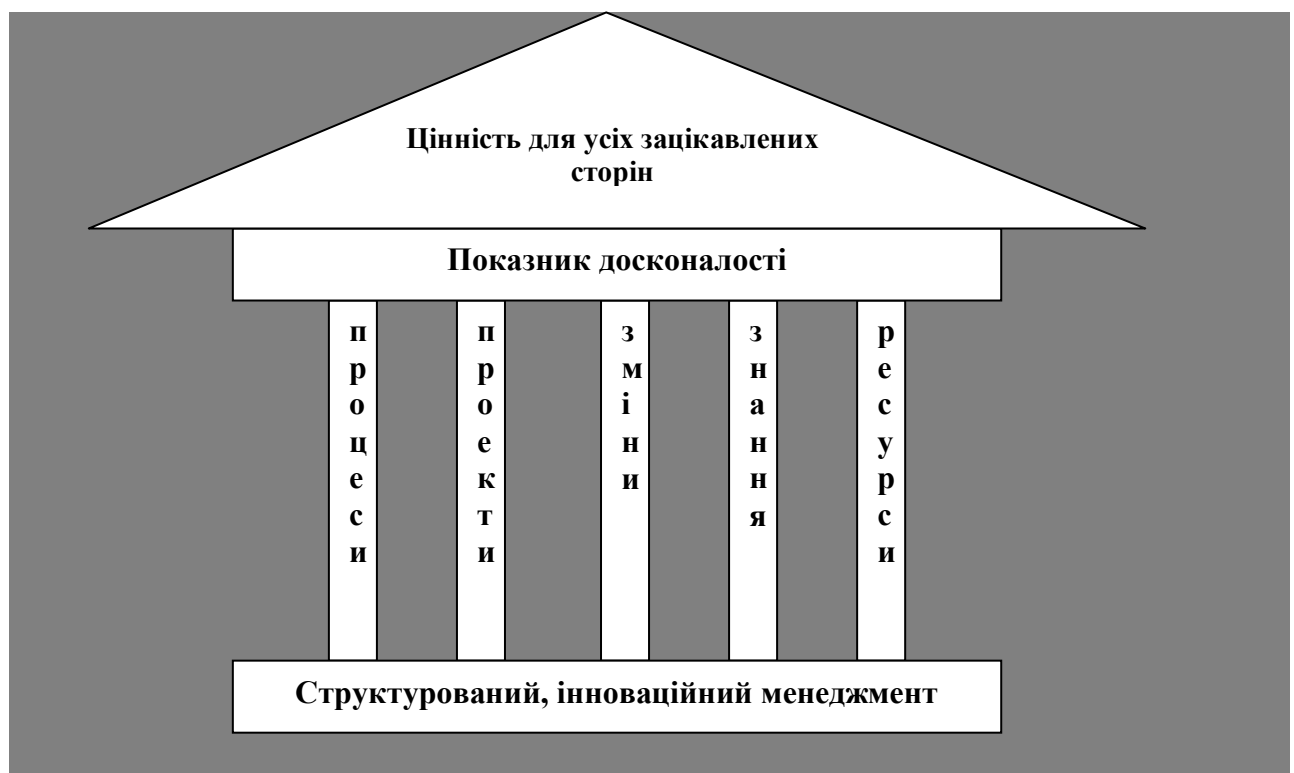


Рис. 1.1. Організаційна досконалість за Дж. Харрігнтоном

Концепція організаційної досконалості націлена на безперервні зміни організації, в процесі яких основна увага має приділятися узгодженому управлінню п'ятьма ключовими складовими її діяльності. Кожен із стовпів досконалості організації сам по собі не представляє новизни. Сутність даної теорії полягає в тому, що має відбуватися обов'язкове одночасне управління всіма п'ятьма складовими. Слід зауважити, що серед цих складових обов'язковими є зміни.

#### **1.4. Класифікація видів змін**

Вище вже було показано, що усі зміни можна умовно поділити на зміни в природі і зміни у відкритих соціально-економічних системах.

Залежно від сукупності та кількості людей виділяють такі зміни:

- індивідуальні;
- командні;
- організаційні (корпоративні).

Залежно від середовища впливу виділяють зміни, які відбуваються під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

До змін, що відбуваються під впливом чинників внутрішнього середовища, відносять такі:

- зміни мети організації;
- зміни організаційної структури;
- зміни завдань;
- зміни технологій;
- зміни персоналу;
- ресурсні зміни.

До змін, що відбуваються під впливом чинників зовнішнього середовища, відносять такі:

- контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища (зміни споживачів, постачальників, законодавства під впливом лобювання, залежної від підприємства інфраструктури);
- неконтрольовані зміни (зміни конкурентів, законодавства, міжнародних подій та міжнародного оточення, державні політичні обставини, соціально-культурні обставини).

В навчальній та науковій літературі з менеджменту стосовно змін наводяться різні види класифікацій. Якщо узагальнити позиції авторів, то можна представити такий перелік видів змін:

- зміна цілей організації (у тому числі модифікація цілей);



- зміни організаційної структури або структурні зміни (зміна сутності видів робіт, зміна відомчості шляхом перегрупування видів робіт між відділами, зміна ступеня централізації чи децентралізації організацій);
- зміни техніки і технології;
- зміна можливостей або поведінки працівників (утворення груп, тренування сприйнятливості, аналіз взаємодії);
- зміни в організаційній культурі.

*Базова: [1,4]*

*Допоміжна: [1,2,4,8]*

## Тема 2. Індивідуальні зміни

- 2.1. *Навчання та зміни. Теорії навчання.*
- 2.2. *Біхевіористичний підхід до змін.*
- 2.3. *Когнітивний підхід до змін.*
- 2.4. *Психодинамічний підхід до змін.*
- 2.5. *Гуманістично-психологічний підхід до змін.*
- 2.6. *Особа і зміни.*
- 2.7. *Управління своїми та чужими змінами.*

### 2.1. *Навчання та зміни. Теорії навчання*

Навчання – це не лише процес отримання знань, але й застосування їх на практиці шляхом перетворення світу. В більшості сценаріїв змін необхідно навчитись чомусь новому, або пристосуватись до чогось, чи відмовитись від чогось.

Особливість процесу навчання при здійсненні змін в організації полягає в тому, що потрібно навчати (перенавчати) вже дорослих людей, які мають базову освіту, зокрема професійну.

Щоб зрозуміти специфіку навчання, розглянемо наступні теорії навчання:

- "крива" навчання;
- процес навчання з погляду гештальту;
- модель (цикл) навчання Д. Колба;
- таксономія Б.Блума.

#### 2.1.1. *"Крива" навчання*

Ця "крива" пояснює сутність змін, які відбуваються, коли ми навчаємось чомусь новому (рис. 2.1). Йдеться про те, що коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати. Але, якщо людина стикається з новою ситуацією, при якій для неї незнайомі нові функції та процеси виконання операцій, то вона вже не може справлятися з цією роботою машинально, потрібно думати як виконати нову роботу. Це вимагає додаткового часу та "психологічного простору", який не так легко створити при звичній швидкості руху. В результаті починає падати продуктивність. З часом хвилювання проходить, людина опановує нову ситуацію, нові навички роботи, в результаті її продуктивність починає підвищуватись.

*Продуктивність*

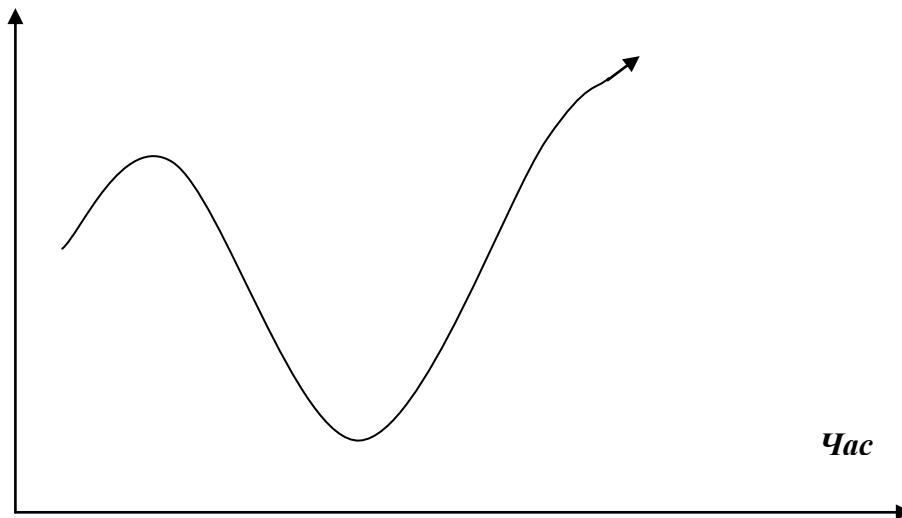


Рис. 2.1. "Крива" навчання

### **2.1.2. Процес навчання з погляду гештальту**

Розглянемо процес навчання з погляду гештальту.

Психологи гештальту вважають, що люди мають світосприйняття, в якому щось знаходиться на передньому плані, а щось на задньому. Наприклад, якщо більшість методів і прийомів роботи для вас знайомі, то вони знаходяться уже в сфері неусвідомленої компетентності (використовуються автоматично). Але, якщо виникає незнайома ситуація, то ви усвідомлюєте некомпетентність. Навчаючись і практикуючись, ви знову стаєте компетентним – це усвідомлена компетентність. З часом актуальність вирішення нових задач відійде на задній план, стане повсякденною роботою і ви знову будете мати неусвідомлену компетентність. Таким чином відбувається формування неусвідомленої компетентності (рис. 2.2).

Згідно рис. 2.2 бачимо, що у людини є *неусвідомлена компетентність* (автоматичне використання добре знайомих методів та прийомів роботи). Одночасно з тим існує *неусвідомлена некомпетентність*, тобто є методи і прийоми роботи, якими людина не володіє і не усвідомлює цього. З часом людина стикається з ситуацією, коли їй потрібні ці невідомі методи використовувати в роботі, і вона усвідомлює некомпетентність (стан *усвідомленої некомпетентності*). Після того, як людина оволодіє раніше невідомими їй методами роботи, в неї з'являється стан *усвідомленої компетентності*. І лише з часом, коли використання цих нових методів буде доведено до автоматизму, з'явиться знову стан *неусвідомленої компетентності*.

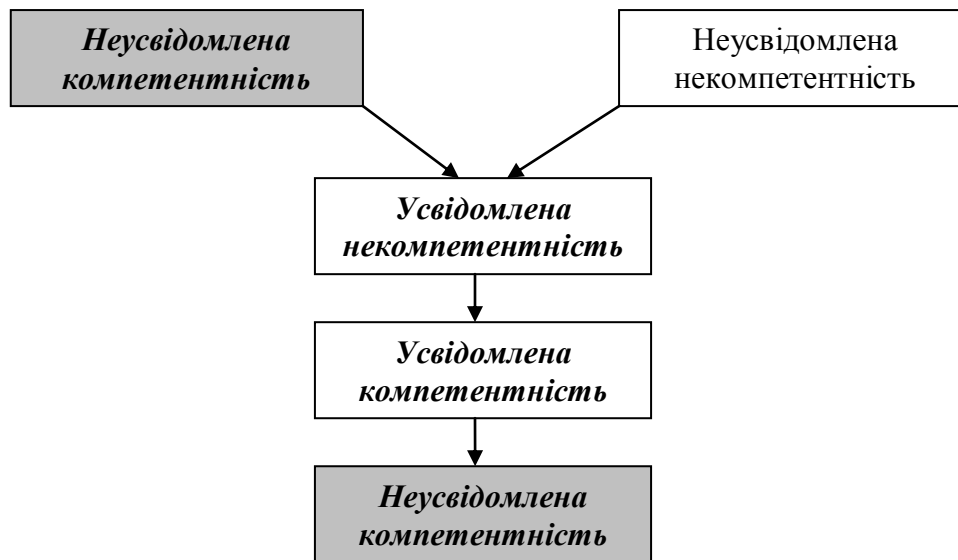


Рис. 2.2. Формування неусвідомленої компетентності

### 2.1.3. Модель (цикл) навчання Д. Колба

Д. Колб розробив модель емпіричного навчання, яка показує сутність і стадії навчання. Ми вчимося через діяльність і мислення. Д. Колб розробив цикл отримання конкретного досвіду (рис. 2.3):

- індивідуум здійснює щось (відбувається дія);
- потім роздумує над своїм досвідом;
- приходить до загального висновку;
- планує зміни в своїй поведінці на майбутнє.

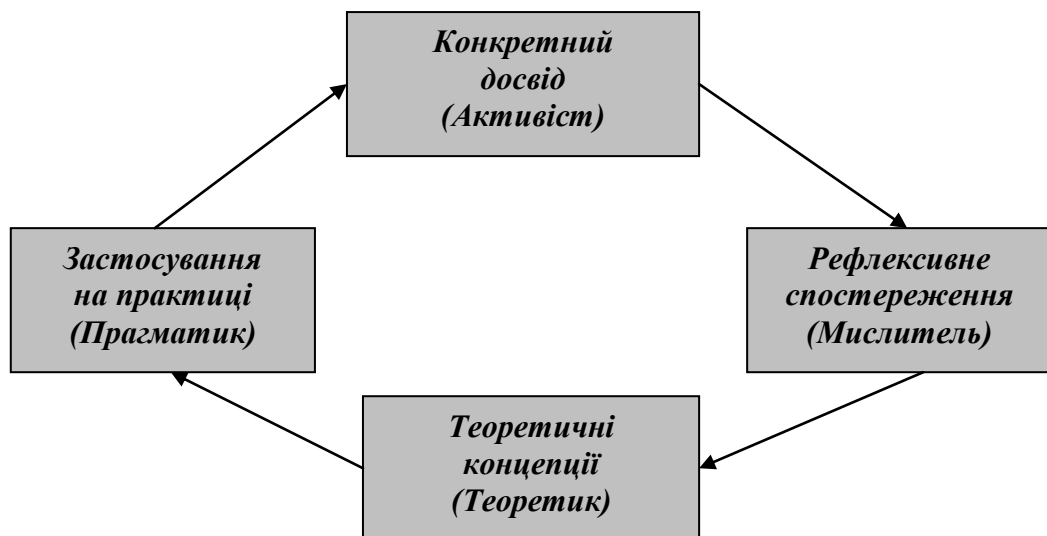


Рис. 2.3. Цикл навчання Д. Колба

Д. Колб вважав, що різні люди мають різний набір способів навчання:

- дехто на практиці є дуже активним (активісти);
- дехто спочатку подумає (мислителі);
- дехто вивчить співвідношення, залежності, сутність (теоретики);
- дехто з'ясує, як це все можна застосувати для себе (прагматик).

#### 2.1.4. Таксономія Б. Блума

Таксономія Б.Блума – це таксономія педагогічних цілей в пізнавальній сфері. Її можна представити наступним чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Таксономія педагогічних цілей за Б. Блумом

Рівні навчальних цілей	Сутність рівнів	Конкретні дії учнів, що засвідчують досягнення даного рівня
Знання	Запам'ятовування та відтворення вивченого матеріалу: від конкретних фактів до цілісної теорії	Відтворюють терміни, конкретні факти, методи і процедури, основні поняття, правила і принципи
Розуміння	Перетворення матеріалу з однієї форми подання в іншу, інтерпретація матеріалу, уявлення про подальшу ходу явищ та подій	Пояснюють факти, правила, принципи; перетворюють словесний матеріал в математичні вирази; описують майбутні наслідки, що витікають з наявних даних
Застосування	Уміння використовувати вивчений матеріал в конкретних умовах і нових ситуаціях	Застосовують закони, теорії в конкретних практичних ситуаціях; використовують поняття і принципи в нових ситуаціях
Аналіз	Вміння розбити матеріал на складові таким чином, щоб ясно виступала структура	Виділяють частини цілого; виявляють взаємозв'язки між ними; визначають принципи організації цілого; бачать помилки і недоліки в логіці міркування; виділяють відмінності між фактами та наслідками; оцінюють значимість даних
Синтез	Вміння комбінувати елементи, щоб отримати ціле, яке матиме новизну	Пишуть твір, виступ, доповідь, реферат; пропонують план проведення експерименту або інших дій; складають схеми, задачі
Оцінка	Вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу	Оцінюють логіку побудови письмового тексту; оцінюють відповідність висновків наявним даним; оцінюють значимість певного продукту діяльності

## 2.2. Біхевіористичний підхід до змін

Біхевіористичний підхід до змін полягає в зміні *поведінки* однієї людини іншою людиною за допомогою *заохочення та покарання* для досягнення бажаних результатів. Якщо результат не досягнутий, то потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Необхідно заохочувати, щоб досягти потрібної поведінки і перешкоджати небажаним проявам.

Даний підхід має свої *переваги* (досить часто заохоченнями можна досягнути швидкого результату) і *недоліки* (увага приділяється лише зміні поведінки, не враховується реакція конкретного індивідуума, можливе звикання до заохочень).

При використанні заохочень та покарань може виникнути чотири наступних ситуації (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### Можливі ситуації при використанні заохочень та покарань

Дії	Позитивні	Негативні
Додавання	<b>Позитивне підкріплення</b> Приносьть задоволення і <i>підвищує можливість повторення</i> моделі поведінки	<b>Покарання</b> Неприємний вплив призводить до <i>небажання повторювати</i> модель поведінки
Видалення	<b>Припинення</b> Уникнення неприємного стимулу <i>підвищує можливість повторення</i> моделі поведінки	<b>Негативне підкріплення</b> Видалення приємного стимулу зменшує шанси на повторення моделі поведінки

### Послідовність дій при трансформації поведінки на базі біхевіористичного підходу

1. Визначити моделі поведінки, що впливають на діяльність людини.
2. Оцінити ці моделі та з'ясувати як часто вони використовуються.
3. Здійснити функціональний аналіз моделей, тобто виявити складові частини поведінки.
4. Розробити *стратегії підкріплення* (втручання), тобто з'ясувати які заохочення і покарання слід пов'язати з поведінкою, що впливає на даний процес.
5. Здійснити оцінку ефективності стратегії втручання.

Застосовують такі *стратегії підкріплення*:

1. *Фінансове* підкріплення – це традиційний і самий ясний механізм підкріплення, який передбачає бонусні виплати, премії, призи, речові нагороди. Щоб підвищити ефективність фінансового підкріплення, необхідно чітко його пов'язати з результатами, які потрібні організації.
2. *Нефінансове* підкріплення – це реакція у вигляді відгуку на виконання робіт, вона може бути позитивна і негативна, пов'язана із стилем керівництва.
3. *Соціальне* підкріплення – приймає форму міжособових взаємодій, тобто спілкування позитивного чи негативного характеру: похвала, компліменти, загальне визнання, підвищена або понижена увага, висміювання та соромлення за неефективну поведінку. Корисно застосовувати не лише у виробничих питаннях, а й при змінах в культурі організації. Так закріплюють прийнятну поведінку (особливо новачків).

### *Мотивація і поведінка*

Чисто біхевіористичний підхід панував в промисловості до 60-х років ХХ століття і призвів до ускладнень в стимулюванні "правильної" поведінки. Це призвело до дослідження стилів управління та їх ефективності, зокрема з'явилися такі теорії як теорія *X* і теорія *Y*, а також адаптована теорія Херцберга.

### *Теорія X і теорія Y*

Дана теорія розроблена Д. Мак-Грегором, її сутність полягає в поділі людей (працівників) на дві групи:

- люди *X* – це люди, не налаштовані на роботу, вони не люблять працювати, їх потрібно контролювати і спрямовувати, до праці їх мотивує загроза покарання, вони уникають відповідальності, у них немає амбіцій, вони не використовують на роботі уяву, але цим людям необхідна безпека;
- люди *Y* – це люди, які мають потребу в роботі і бажання працювати, вони вважають роботу природним станом, реагують не лише на контроль і примушення, але й на визнання і заохочення; ці люди сприяють досягненню цілей організації залежно від запропонованих винагород, вони самовиражаються в роботі, при певних умовах з задоволенням беруть на себе відповідальність, для них характерне прагнення до креативності та інновацій.

Дослідження Д. Мак-Грегора показало, що менеджери, використовуючи теорію *Y*, швидше добиваються від своїх підлеглих ефективного виконання задач.

### *Адаптована теорія Херцберга*

Херцберг припустив, що у робітників є два набори чинників мотивації:

1. Гігієнічні фактори – це бажання уникнути болю та збитків (оплата, робочі умови, робочі відносини, статус, безпека, якість нагляду та управління, політика компанії).
2. Мотиватори – це бажання вчитися і розвиватися (досягнення, визнання, навчання, відповідальність, просування вперед, вид та сутність роботи).

Дослідження показали, що більшість організацій намагалися задовольняти першу вимогу, але не враховували другу. Херцберг зробив висновок, що гігієнічні фактори не мотивують, але їх відсутність дає зворотній ефект.

*Згідно теорії біхевіоризму можна зробити такі висновки:*

1. Щоб мотивувати та об'єднати робітників, необхідно використовувати заохочення і покарання.
2. Необхідно витратити немало зусиль, щоб розробити вірну стратегію заохочення і прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей.
3. Для мотивації недостатньо лише нагород та штрафів, а потрібні інші мотиватори.

### **2.3. Когнітивний підхід до змін**

Когнітивний підхід базується на біхевіоризмі, але поведінка розглядається в контексті переконань, при цьому більша увага приділяється результатам. Спеціалістів в когнітивній психології цікавила здатність людини вирішувати проблеми. Вони вивчали мозкові процеси, які не враховувались біхевіористами.

*Сутність когнітивної теорії.* Емоції і проблеми є результатом способу нашого мислення. Люди реагують на ситуацію певним чином, залежно від того, як вони її оцінюють. Якщо змінити свій процес мислення, то можна змінити свою реакцію.

Сутність когнітивного підходу полягає в наступному:

- розвиток позитивного мислення;
- постановка цілей;
- детальне вивчення обмежувальних переконань, які призводять до поведінки, приреченої на провал.



Когнітивний підхід сформував новий погляд на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, як вона себе обмежує, притримуючись застарілого способу мислення, а потім замінити його на новий.

В когнітивному підході не враховуються зовнішні стимули і реакції на них, а лише беруться до уваги індивідуальні способи досягнення цілі.

*Індивідуальні способи досягнення цілі:*

1. Постановка цілі. Наявність цілей – сутність когнітивного підходу. Чим ясніше ціль, тим ймовірніше її досягнення. Бачення цілі дозволяє покращити результати діяльності.
2. Досягнення результатів. При досягненні результатів в умовах організації вирішуються такі основні питання:
  - особисте світосприйняття і цінності (які мої основні цінності і як вони узгоджуються з цінностями організації?);
  - переконання і ставлення (які мої обмежувальні переконання і ставлення та чим їх можна замінити?);
  - почуття (в якому стані я дію краще за все і як цього стану досягти?);
  - поведінка (що конкретно я повинен робити щоб досягти своїх цілей і з чого розпочати?);
  - результати (яких конкретно результатів я бажаю досягти і які можуть виникнути перепони?).
3. Логічне осмислення результатів. При когнітивному підході слід звернути увагу на ставлення до досягнутих результатів. Воно в різних людей може бути різним: як позитивним, так і негативним – і після успіху, і після невдачі.

Недолік когнітивного підходу: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив. Деякі перепони слід опрацювати додатково, їх неможливо усунути за допомогою зміни форми або позитивного мислення.

При здійсненні індивідуальних змін когнітивний підхід пропонує використовувати такі *техніки покращання результатів діяльності*:

- позитивний список;
- ствердження;
- візуалізація;
- зміна форми;
- руйнування шаблонів;
- відсторонення;
- закріплення і вихідні стани;
- раціональний аналіз.

#### **2.4. Психодинамічний підхід до змін**

Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли люди переживають занадто хворобливі (болючі) зміни.

Психодинаміка ґрунтується на тому, що при зіткненні із зовнішніми змінами людина переживає багато внутрішніх психологічних станів. Зміни призводять до деякої психологічної драми людини. Якщо людина знаходиться при цьому в групі, то усі етапи змін проходять з меншими душевними травмами.

### 2.4.1. Модель Кублер-Росс

Кублер-Росс досліджувала різні психологічні стани, які переживали смертельно хворі пацієнти, поки вони не примирились зі своєю участю. Вона помітила, що при цьому вони проходять п'ять стадій примирення: заперечення, злість або гнів, торг, депресія, прийняття (рис. 2.4).

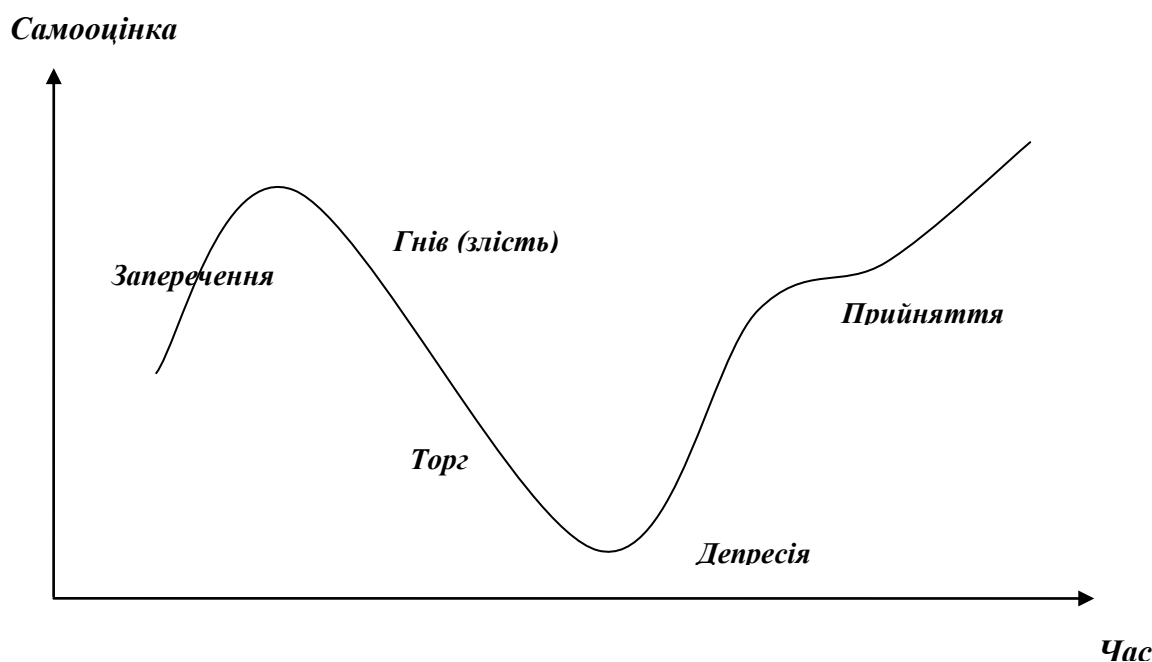


Рис. 2.4. Зміни та пристосування за Кублер-Росс

**Заперечення.** Зіткнувшись з катастрофічними змінами, людина часто не готова їх сприйняти. При цьому виникає душевний біль, оніміння.

**Гнів (злість).** Людина визнає те, що сталося і переходить в наступну стадію, яка називається гнів. Гнів найчастіше може бути спрямований на

оточуючих, а деколи і на себе. Гнів – це спосіб витіснити справжні почуття.

*Торг.* Виснажившись в нападках на оточуючих (чи на самого себе), людина намагається повернути контроль над ситуацією. Це може бути внутрішній діалог або розмови з Богом (для релігійних людей). При цьому людина намагається ухилитись від даної ситуації. Людина відчайдушно шукає як поправити становище.

*Депресія.* Коли стає ясно, що ситуацію виправити неможливо, тоді приходить розуміння важливості ситуації. На цій стадії люди впадають в депресію: вони втрачають майбутнє і самих себе. Депресія для одних – апатія і відчуття безглуздя, а для інших – скорбота або суперечливі емоції.

*Прийняття.* Більшість людей долають депресію і виходять на цю п'яту стадію. Людина повністю усвідомлює свої почуття, надії, страхи, переживання. Вона готова. Це "тихе прийняття", тому що ця стадія не обов'язково викликає прилив щастя, просто людина мусить змиритися зі своїм положенням та невідворотністю певних подій.

#### **2.4.2. Модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона**

В подальшому дослідники в галузі медицини та менеджменту, зокрема Адамс, Хейес і Хопсон доопрацювали модель Кублер-Росс і добавили ще декілька стадій з урахуванням того, що індивідуальні зміни відбуваються не з фатально хворими людьми, а з працівниками в організації (рис. 2.5).

Як бачимо з рисунку, добавлено ще три стадії: експериментування, відкриття та інтеграція.

*Експериментування.* Після заглиблення в себе приходить думка, що може варто поцікавитись тим, що пов'язано зі змінами.

*Відкриття.* Людина входить в новий змінений світ і робить відкриття, що не все так погано, як вона собі уявляла, тому вона переходить до наступної стадії.

*Інтеграція.* Це процес злиття, поєднання з новими умовами, з новим зміненим світом.

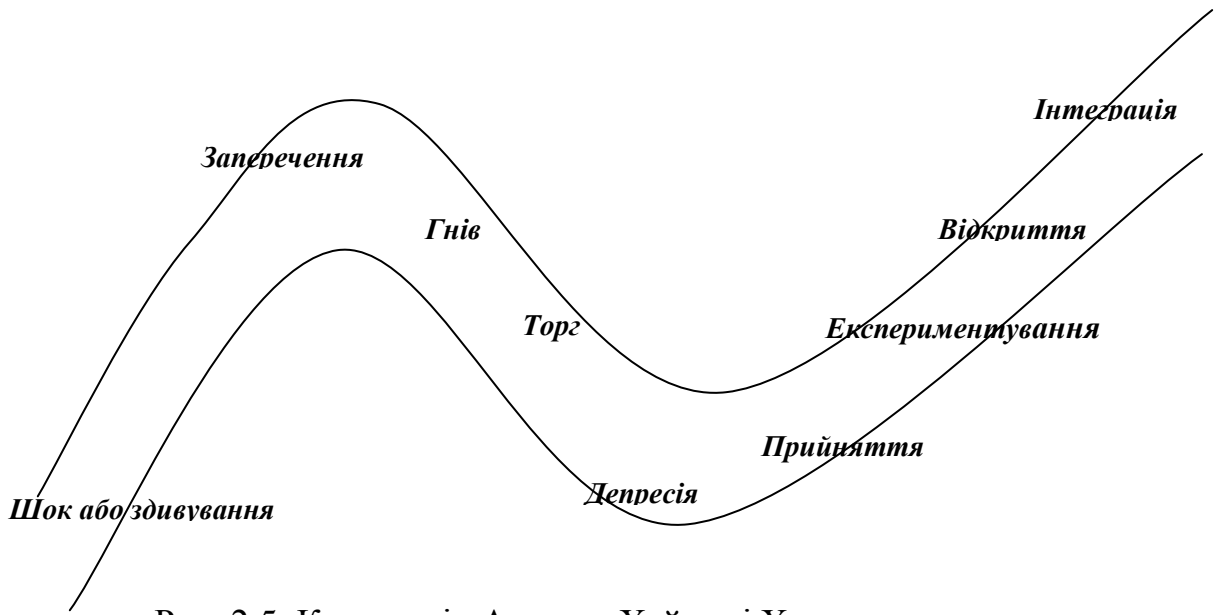


Рис. 2.5. Крива змін Адамса, Хейеса і Хопсона

### 2.4.3. Модель Вірджинії Сатир

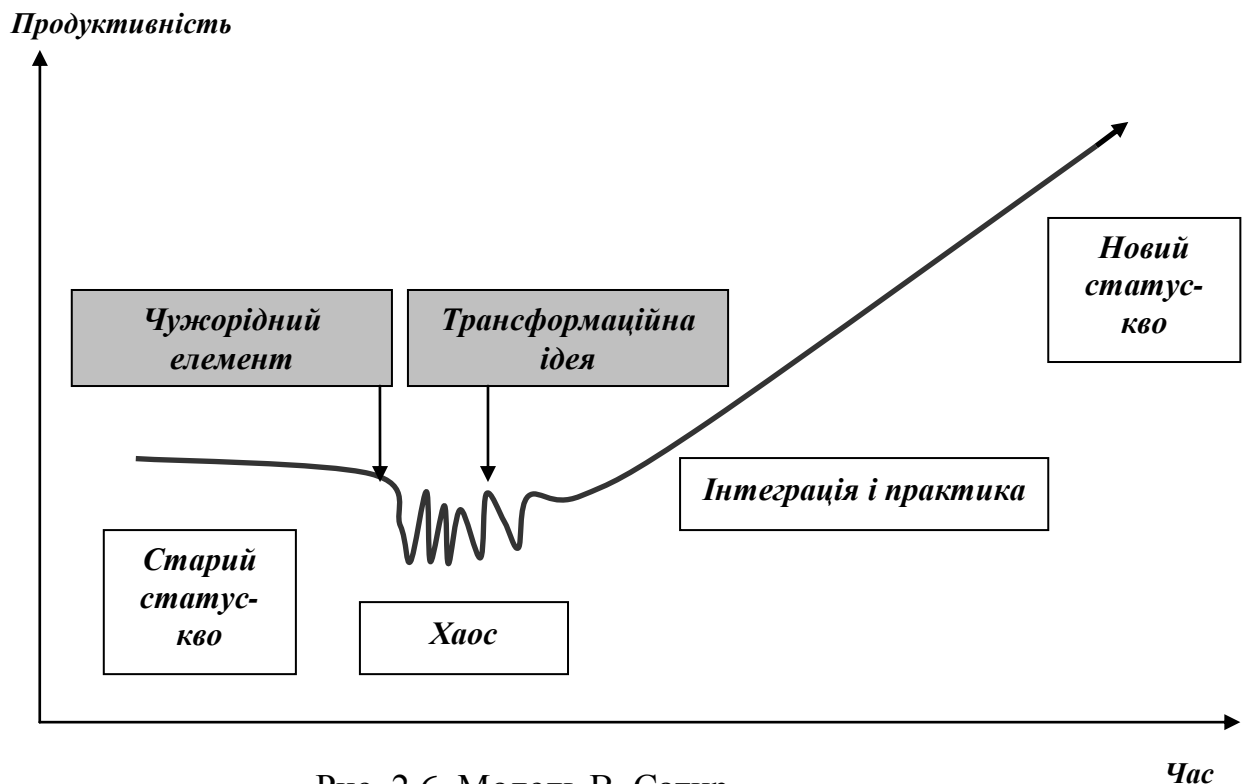


Рис. 2.6. Модель В. Сатир

В. Сатир розробила власну модель, спостерігаючи як окремі люди переживають різні зміни.

*Особливість моделі* – вона містить не лише стадії, але й *два ключових моменти*, які стосуються або просувають на новий рівень досвід індивідуума, а саме: *чужорідний елемент і трансформаційна ідея*.

Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, що мають справу з реакцією персоналу на зміни. Дані моделі пояснюють реакції та поведінку людей.

## **2.5. Гуманістично-психологічний підхід до змін**

Гуманістично-психологічний підхід до змін включає в себе поняття попередніх трьох підходів, а також нові ідеї.

Гуманістична психологія базується на вірі в розвиток і зростання, на максимізації потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і здоровій організації.

*Основні моменти гуманістичної психології:*

- важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом;
- важливість відповідальності за становище, що склалося або щонайменше – припущення, що, яка б не була ситуація, у людини залишається вибір як думати, відчувати і діяти;
- важливість людини як єдиного цілого (глобальний підхід), тобто поняття "люди" не обмежується лише думками та почуттями і поведінкою. А людина існує в соціальному і культурному контекстах.

Гуманістична психологія передбачає безліч цілей, головна з яких – допомогти людині примиритися з собою.

### **2.5.1. Маслоу та ієрархія потреб**

Маслоу з'ясував, що робить людей творчими, співчутливими, невимушеними і дозволяє жити повним життям. Вивчаючи людей, які виявляли дані якості, він сформував теорію мотивації, яку назвав ієрархією потреб (рис. 2.7).

Маслоу вважав, що людям притаманне вроджене бажання рости і розвиватися. Але, щоб досягти самореалізації, необхідно задовольнити деякі потреби. Поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня, індивідуум не зацікавиться потребами вищого рівня (див. рис. 2.7). Перші чотири рівні потреб є дефіцитними – тобто їх незадоволення мотивує індивідуума на досягнення певних цілей.



Рис. 2.7. Ієрархія потреб Маслоу

### 2.5.2. Шлях до особистого зростання К. Роджерса

К. Роджерс – один із засновників гуманістичного підходу, він описував стадії, через які людина проходить на шляху до становлення особистості. Його роботи базуються переважно на спостереженнях в галузі психотерапії. Крім того, він цікавився процесом навчання, застосуванням влади і поведінкою людини в організації. Дослідження К. Роджерса корисні для консультантів – вони дають розуміння, як можна викликати зростання і розвиток окремих людей в організації.

#### *Три основні умови успіху за К. Роджерсом*

1. *Щирість та узгодженість.* Роджерс довів, що чим більш щирі і узгоджені відносини, тим більша ймовірність зміни особистості клієнта (співробітника).
2. *Безумовне позитивне ставлення.* Йдеться про справжнє бажання вислухати клієнта (співробітника) і сприйняти будь-які його почуття. Які б емоції клієнт (співробітник) не мав: гнів, страх, ненависть – все в нього в порядку. За емоціями криється нормальна людина.
3. *Розуміння і співпереживання.* Необхідно показати клієнту (співробітнику), що ви сприймаєте його почуття і думки, а також сприймаєте його.

Досліджуючи процес змін, К. Роджерс детально показав зміни в поведінці людини, і ці зміни узагальнив у сім стадій.

## *Сім стадій процесу змін за К. Роджерсом*

Перша стадія:

- без бажання розповідає про себе, говорить виключно про зовнішні чинники;
- не бажає змінюватись;
- не усвідомлює свої почуття і не володіє ними;
- не розпізнає і не сприймає проблеми.

Друга стадія:

- з'являється словесна оцінка;
- з'являються почуття, але не володіє ними;
- розпізнає проблеми, але не сприймає їх як зовнішні;
- не відчуває особистої відповідальності;
- з'являється досвід швидше відносно минулого, ніж відносно теперішнього.

Третя стадія:

- небагато говорить про себе, але в третій особі;
- виражає почуття, але в минулому часі;
- негативно ставиться до почуттів;
- розпізнає протиріччя;
- особистий вибір здається безплідним.

Четверта стадія:

- більш гостро сприймає колишні почуття;
- рідко показує почуття стосовно теперішнього;
- відчуває недовіру і страх від прямого прояву почуттів;
- ставлення до почуттів – на межі позитивного, можливий деякий досвід;
- починає досліджувати побудову своєї особистості;
- деколи виявляє почуття особистої відповідальності при виникненні проблеми;
- близькі відносини розглядає як небезпечні;
- час від часу йде на ризик.

П'ята стадія:

- вільно виражає почуття з приводу теперішнього;
- дивується і лякається при появі нових почуттів;

- все більше володіє почуттями;
- підвищується особиста відповідальність;
- ясно розуміє протиріччя і невідповідності.

Шоста стадія:

- відчуває раніше неусвідомлені почуття;
- себе визначає уже не як об'єкт, а як співчуваючий суб'єкт;
- деяке фізіологічне навантаження;
- деяке психологічне навантаження (нові варіанти поглядів на себе і на світ);
- скорочується невідповідність між досвідом і усвідомленням.

Сьома стадія:

- відчуває і приймає в теперішньому нові почуття;
- в основному вірить в процес змін;
- твердо усвідомлює себе в процесі змін;
- побудова особистості реформується і стає менш жорсткою;
- відчуває почуття особистої відповідальності і вибору.

### ***2.5.3. Гештальт-підхід до індивідуальних та корпоративних змін***

Гештальт-терапія виникла з теорії Фріца Перлса, якого цікавили психологічні стани "тут і тепер". Перлс вважав, що складнощі нинішнього дня у людини виникають через те, як вона діє в даних обставинах.

*Сутність підходу:*

- консультант, що використовує гештальт-терапію, в першу чергу повинен сказати клієнтам, що вони *самі перешкоджають собі* в досягненні цілей;
- спеціалісти цього методу використовують цикл, щоб зафіксувати, як індивідууми і групи виражають свої бажання в діях або, найчастіше, як вони блокують завершення циклу (рис. 2.8).



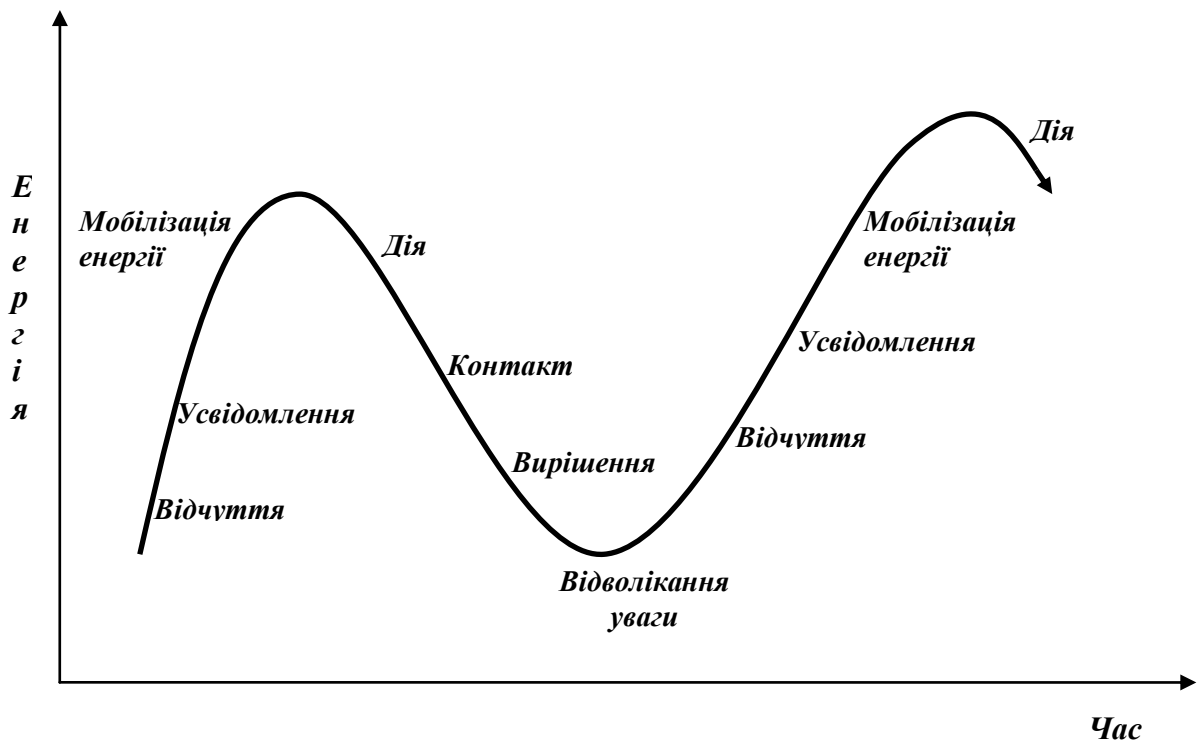


Рис. 2.8. Гештальт-цикл

## 2.6. Особа і зміни

Щоб зрозуміти механізм індивідуальних змін, необхідно знати не лише різні підходи до змін (див. попередні питання), але й з'ясувати чи відрізняються люди один від одного, і якщо так, то яким чином це впливає на їх ставлення до змін.

Найбільш ефективний засіб визначення типу особистості – це типологія (модель) особистості Майерс-Бріггс (**МВТІ**).

**МВТІ** визначає вісім різних типів-станів особистості в певні моменти, з яких створюється індивідуальна комбінація.

### *Вісім характеристик типів особистості*

Вісім характеристик типів особистості можна представити такими параметрами:

#### 1. Джерело енергії:

- екстраверсія (**E**) – енергія черпається із зовнішнього світу, задач і об'єктів;
- інтроверсія (**I**) – енергія черпається з внутрішнього світу, думок, почуттів.

## 2. Центр уваги і способи отримання інформації:

- відчуття (**B**) – пов'язані з п'ятьма відчуттями, теперішнім і минулим;
- інтуїція (**Ин**) – пов'язана з можливостями і моделями, з майбутнім.

## 3. Способи прийняття рішень:

- мислення (**M**) – рішення приймаються об'єктивно і логічно на основі розуміння вірного і невірного;
- почуття (**П**) – прийняття рішень на основі особистих цінностей.

## 4. Стиль життя індивідуума:

- судження (**C**) – життя в передбачуваному і впорядкованому світі;
- сприйняття (**Сп**) – життя в більш гнучкому і стихійному світі, де відкриті варіанти вибору і рішення не приймаються до останнього моменту.

Поєднання різних характеристик дає різні комбінації, наприклад, **I Ин M C** – ця людина надає перевагу інтроверсії, інтуїції, мисленню та судженню,

**E B П Сп** – ця людина надає перевагу екстраверсії, відчуттю, почуттям і сприйняттю.

Ці люди мають зовсім різні характеристики і по-різному реагують на зміни незалежно від того, в якій ролі вони виступають: агентів чи реципієнтів.

Для простоти аналізу типи **МВТІ** можна об'єднати в *чотири категорії*:

1. (**I + B**) – інтроверт, що надає перевагу відчуттям, це обережні і передбачливі люди – *задумливі реалісти*.
2. (**I + Ин**) – інтроверт, що надає перевагу інтуїції, це люди, що створюють концепції, які відображають реальний стан справ – *задумливі новатори*.
3. (**E + B**) – екстраверт, що надає перевагу відчуттям, цим людям притаманна енергія і ентузіазм для виконання задумок – *активні реалісти*.
4. (**E + Ин**) – екстраверти, що надають перевагу інтуїції, це люди, що дуже скоро захочуть досліджувати нові галузі – *активні новатори*.

Типологію особистості Майерс-Бріггс представлено в табл. 2.3.

**Типологія особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ)**

Характеристики особистості	Тип МВТІ			
	<b>ІВ</b> задумливий реаліст	<b>І Ін</b> задумливий новатор	<b>ЕВ</b> активний реаліст	<b>Е Ін</b> активний новатор
Що більше всього цікавить	Практична сторона справи	Думки, ідеї, концепції	Дії	Нові способи діяльності
Як навчаються	Прагматично, читаючи і спостерігаючи	Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки	Активно, експериментуючи	Творчо, разом з оточуючими
На чому зосереджуються зусилля при змінах	На рішеннях, що саме необхідно зберегти, а що змінити	На створенні нових ідей і теорій	На покращанні становища	На впровадженні нових ідей
Девіз	"Не ремонтуй те, що не зламано"	"Давайте подумаємо завчасно"	"Давайте просто зробимо це"	"Давайте змінимо це"

**2.7. Управління своїми та чужими змінами****2.7.1. Схильність до змін. П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни**

Щоб забезпечити позитивну реакцію на зміни, менеджеру потрібно звертати увагу на наступні п'ять чинників.

1. *Природа змін.* Зміни можна нав'язати ззовні і з середини. Зміни можуть бути революційні і еволюційні, повсякденні і одноразові, поверхневі і глибокі, розширяючі і обмежуючі. Різні типи змін викликають різне ставлення до них і провокують відповідну поведінку.

2. *Наслідки змін.* Мають надзвичайно велике значення залежно від того, на чію вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів, правління. Тобто виникає питання: хто переможець, а хто переможений.

3. *Історія підприємства (організації).* Це відомості про те, як підприємство переживало зміни в минулому, або як сприймається організація, що купує дане підприємство: яка система відносин, рівень менеджменту, що буде в майбутньому тощо.

4. *Тип людини (особистості)*. Це головний визначальний фактор реакції на зміни. Як людина буде ставитись до змін можна визначити за типологією Майєрс-Брігґс. Також важлива мотивація (наприклад, мотивація владою, статусом, грошима, приналежністю).

5. *Індивідуальна історія*. За нею можна передбачити реакцію на зміни. Йдеться про попередні вплив і реакцію на зміни, про рівень знань і досвіду, про стабільність життя і стабільність кар'єри індивідуума.

### **2.7.2. Модель трансформаційних змін Е. Шайна**

Е. Шайн вважає, що зміни проходять три стадії:

1. *Розморожування. Створення мотивів до змін*. На цій стадії відбувається спочатку "відкидання" змін, виникає тривога, пов'язана з виживанням, або вина, створюється психологічна безпека для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.

2. *Засвоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій*. Відбувається імітація та ідентифікація моделей для копіювання чи наслідування. здійснюється пошук рішень шляхом використання методу проб та помилок.

3. *Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень*. Відбувається злиття нових концепцій і значень з уявленням про самого себе, злиття з поточними відносинами.

### **2.7.3. Перепони на шляху до змін: опір**

Зазвичай групи і конкретні люди не сприймають нововведення – з'являється опір.

Е. Шайн стверджує, що в кожному випадку діє дві сили:

- страх (тривога), пов'язаний з навчанням;
- страх (тривога), пов'язаний з виживанням, він стосується необхідності змін.

Ці види страху (тривоги) можуть приймати різні форми. Е. Шайн перераховує чотири типи страху:

- страх тимчасової некомпетентності (свідома оцінка власної некомпетентності в новій ситуації);

- страх покарання за некомпетентність (розуміння, що у вас буде невдача, або ви будете покарані, якщо помітять вашу некомпетентність);
- страх втратити себе (внутрішній безпорядок, коли ваш звичний хід думок і відчуттів більше не підходить, або коли ви визначаєте себе в ролі або на посаді, яка більше не потрібна організації);
- страх втратити своє місце в групі (деколи ви визначаєте себе по своїй ролі в організації, а деколи – по зв'язках, що існують на вашому робочому місці).

Стабільна рівновага команди або групи стимулює її "здоров'я". А перетасовка індивідуальних ролей або розпад конкретної групи може мати вкрай небажані наслідки.

Е. Шайн вважає, що існує *дві умови виникнення трансформаційних змін*:

1. Страх виживання має бути вищим (більшим) від страху навчання.
2. Страх навчання повинен зменшувати (а не збільшувати) страх виживання.

За силовим полем К. Левіна відомо, що страх виживання є рушійною силою, а страх навчання – стримуючою (силою опору). Е. Шайн запропонував *не збільшувати* індивідуальний або груповий *страх виживання*, а *знижити* індивідуальний *страх навчання*. Щоб зменшити страх навчання, необхідно *збільшити відчуття психологічної безпеки* шляхом низки втручань:

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

#### ***2.7.4. Допомога менеджерів при змінах***

Ключовий момент для менеджерів – зрозуміти різницю між змінами зовнішнього світу в супутнім психологічним розвитком людей (включаючи самих менеджерів). Є два види змін: зовнішні і внутрішні. Краще всього дослідити внутрішню реакцію на зовнішні зміни, тоді можна знайти причини успіху або провалу зовнішньої трансформації.

Навчання чомусь новому зазвичай характеризуються тимчасовим спадом ефективності. Навчаючись, ми зосереджуємось і діємо свідомо. Навчившись, ми перестаємо звертати увагу на свої дії: приходить неусвідомлена компетентність. І так до того часу, поки ми не помилились або не побачимо нову ціль.

Є чотири філософські школи відносно індивідуальних змін:

1. Біхевіористичний підхід. Йдеться про зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання. Використовується аналіз поведінки і стратегії винагород.

2. Когнітивний підхід. Результати досягаються через позитивне ставлення. Застосовують техніки постановки цілі і навчання.

3. Психодинамічний підхід. Веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли людина переживає занадто болючі зміни.

4. Гуманістична психологія. Базується на вірі в розвиток і зростання, на максималізації потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і здоровій організації.

На індивідуальну особливість вносити зміни і пристосовуватись до них значно впливає тип особистості (*МВТІ*).

На реакцію людини впливає історія індивідуума або організації, тип і наслідки змін.

Е. Шайн визначив два види страху при індивідуальних змінах: страх виживання і страх навчання. При цьому страх виживання має бути більшим від страху навчання. Щоб забезпечити зміни менеджерам потрібно зменшувати страх навчання, а не збільшувати страх виживання.

Кожний з розглянутих в даній темі підходів визначає набір керівних принципів для менеджерів:

- біхевіористичний – розробити нові стратегії заохочення;
- когнітивний – пов'язати цілі з мотивами;
- психодинамічний – поводитись з людьми як з особистостями, розуміти їх емоційний стан не гірше свого;
- гуманістичний – поводити себе природно, вірити, що люди хочуть рости і розвиватися.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]

### Тема 3. Командні зміни

- 3.1. *Поняття групи та переформування її в команду.*
- 3.2. *Типи корпоративних команд.*
- 3.3. *Покращання продуктивності (ефективності) команди.*
- 3.4. *Моделі та стадії розвитку команди.*
- 3.5. *Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.*
- 3.6. *Вплив індивідуумів на динаміку команди.*

#### 3.1. *Поняття групи та переформування її в команду*

Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу.

Команда – це зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей.

Відмінності групи від команди див. в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### *Відмінності між групою і командою*

<i>Ознаки відмінності</i>	<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Розміри	Необмежена в розмірах	Обмежена в розмірах
Наявність цілей	Загальні інтереси	Загальні цілі
Приналежність чи взаємодія	Відчуття приналежності до чогось або усвідомлення себе як частини цілого	Взаємодія між членами для досягнення індивідуальних або групових цілей
Взаємозалежність	Взаємозалежність в бажаних межах	Взаємозалежність для досягнення індивідуальних і групових цілей
Відповідальність	Можлива відсутність іншої відповідальності крім відчуття приналежності до групи	Розподіл відповідальності
Підзвітність	Можлива відсутність підзвітності крім "договірної" (час від часу)	Індивідуальна підзвітність (постійно)
Наявність роботи	В групі не обов'язково є робота	Команда працює разом: фізично або віртуально

### *Коли необхідна команда?*

Команда необхідна, коли є великий обсяг взаємопов'язаних робіт, або коли задача занадто складна для розуміння однієї людини.

Кейсі вважає, що існує чіткий зв'язок між рівнем невизначеності задачі (*РНЗ*) і ступенем необхідності командної роботи (*СНКР*): *чим вищий РНЗ, тим більший СНКР*. При цьому необхідно розрізняти визначені і менш визначені (невизначені) задачі та рішення.

### **3.2. Типи корпоративних команд**

В організаціях може бути багато різних типів команд. Розглянемо основні з них:

- робоча команда, у тому числі самокерована команда;
- паралельна команда;
- проектна команда;
- матрична команда;
- віртуальна команда;
- мережева команда;
- управлінська команда;
- команда змін.

*Робоча команда.* В організаціях більшість людей є членами робочих команд. В таких командах одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи. Дані команди є відносно стійкими щодо цілей, процесів та складу. Їх задача – підтримка проектів і управління ними за допомогою комбінації існуючих процесів на основі оперативної стратегії. Такі команди є частиною звичайної ієрархічної структури.

*Самокерована команда.* Це підвид робочої команди, який характеризується такими ж властивостями, але без менеджера або куратора. Зазвичай керівництво здійснюється колективно або розподільчо (рішення приймають окремі особи). Найчастіше такі команди зустрічаються в обробній промисловості, де акцентується увага на доставці товару або послуги.

*Паралельна команда.* Паралельні команди створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу. Паралельні команди не входять в традиційну ієрархію управління, а управляються послідовно або паралельно цій структурі. Вони не обов'язково несуть відповідальність за впровадження змін, але часто сприяють управлінню змінами. Прикладами паралельних команд можуть бути такі:



- команда, утворена для покращання якості;
- команда для усунення проблеми або прийняття рішень, що не стосуються звичайних процесів управління;
- команда для допомоги співробітникам;
- команди, пов'язані з іншою метою.

*Проектна команда.* Створюється для виконання конкретного проекту, має обмежений термін існування і ясні цілі. Це команда з перехресною функціональністю, тобто вона складається із співробітників з різними функціями. залежно від масштабу проекту люди працюють в команді на постійній або на тимчасовій основі. Як правило є менеджер проекту та спонсор проекту (топ-менеджер). Проектні команди безпосередньо пов'язані з внесенням змін.

*Матрична команда.* Зазвичай зустрічається в організаціях, якими управляють відповідно до проектів. При цьому організації необхідно виконати ряд проектів, щоб досягти поставлених цілей. Для кожного проекту є окремий менеджер, але члени команди зібрані з функціональних підрозділів організації. Члени команди підзвітні і менеджерам проекту, і своїм функціональним керівникам. Тобто має бути баланс влади між проектами і функціями.

*Віртуальна команда.* Ця команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів). Члени такої команди зустрічаються рідко, або взагалі не зустрічаються. Це групи географічно або організаційно розподілених співробітників, які спілкуються за допомогою телекомунікаційних та інформаційних технологій для виконання задач організації. Перевага віртуальних команд полягає в тому, що організація може кинути на завдання кращих професіоналів, де б вони не знаходились. Незручність таких команд – значні відстані між членами команди, вони знаходяться в різних часових зонах, країнах, континентах і культурах. Це ускладнює спільну роботу, яка потрібна при вирішенні складних задач. Виникають також проблеми щодо керівництва – на відстані складніше здійснювати щоденне управління і розвиток. Стосовно змін існує парадокс: з одного боку члени команди швидше реагують на зміни, а з іншого боку підвищується необхідність в спілкуванні, визначенні задач і ролей, в підтримці – а у віртуальному просторі дані потреби задовольнити досить складно.

*Мережева команда.* Такі команди використовують національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації. На перший погляд віртуальні і мережеві команди можна було б об'єднати в одну категорію. Але мережеві команди схожі на паралельні, оскільки їх мета – не звичайна бізнес-задача, а підвищення стійкості і працездатності організації шляхом збільшення обсягу знань. Мережеві команди є начебто "якорем" для організацій в період змін.

*Управлінська команда.* Несе повну відповідальність за діяльність. Є центром для переведення вищих цілей організації в конкретні задачі різних підрозділів. Вона дещо схожа на робочі команди, оскільки виконує плани дій, але вона значно частіше вносить зміни. Старша управлінська команда витрачає менше часу на звичайні бізнес-задачі і більше – на програму змін. Члени такої команди відповідають за загальний успіх або провал компанії, тобто несуть колективну відповідальність за керівництво. Старша управлінська команда звітує перед власниками, акціонерами, політиками тощо. Управлінська команда разом з командою змін ініціюють зміни і управляють ними.

*Команда змін.* Вона створюється, коли з'являється необхідність запланованих або не запланованих змін. Командою змін може бути:

- старша управлінська команда, відповідальна за управління і зміни;
- спеціальна проектна команда, створена для впровадження змін;
- паралельна команда, вбудована в структуру організації як провідник для зворотного зв'язку.

Цей тип команди є важливим для забезпечення процесу змін.

### **3.3. *Покращання продуктивності (ефективності) команди***

Дослідники процесу змін та діяльності команд виділяють *п'ять елементів ефективності або неефективності команди*:

1. *Задача, планування і постановка цілі.* Згідно досліджень найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють свою ціль, організують роботу, відповідно планують і ставлять задачі. Сама постановка цілі уже є мотивуючим фактором для всієї команди. Згідно досліджень ефективність роботи зростає в середньому на 16%, коли частиною діяльності команди стає постановка цілі. Особливо важливою ясність цілі є при змінах. Але не можна притримуватись старих цілей, навіть якщо вони дуже ясні, коли змінились обставини.

2. *Ролі в команді.* Логічно збудувати (сформувані) команду – це кращий спосіб досягти цілі. Окремі члени команди повинні знати свої ролі, а також ролі колег, і знати перед ким звітувати. Чіткий розподіл по ролях забезпечує розуміння причини змін і систему підтримки для виконання задачі. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, це може призвести до непомічених проблем або до спів падання ролей. Члени команди можуть стати менш ініціативними, активними або сміливими в рішеннях.

3. *Процес функціонування команди.* В основі ефективності групи лежить участь в усіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. команді необхідно обговорювати частоту, час і програму дій, методологію усунення проблем і прийняття рішень, основні норми, процедуру усунення конфлікту, механізм заохочення окремих членів команди, тип і стиль підведення підсумків. Під час змін вище перераховані моменти можуть викликати додаткове напруження, тому необхідно їх обговорити завчасно.

4. *Міжособистісні відносини в команді.* Членам команди слід активно спілкуватись один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі, ролі і процеси, необхідно їх разом обговорювати. Спілкування має бути "здоровим", тобто відкритим, позитивним, орієнтованим на ціль. А також має бути забезпечене створення можливостей зворотного зв'язку для розвитку атмосфери високої довіри. Високий рівень довіри допомагає подолати внутрішній конфлікт, який часто виникає при змінах.

5. *Відносини між командами.* Окремо команди ніколи не зможуть досягти цілей організації. Задачі команди можна вирішити тільки завдяки зовнішній взаємодії. Навіть якщо команда повністю досконала з точки зору перших чотирьох елементів, обов'язково слід приділяти увагу відносинам між командами. Йдеться про зростання стратегічних партнерств і всесвітніх організацій. Зв'язок між командами слід зміцнювати: навколишнє середовище стрімко змінюється, і щоб вижити, слід мати необхідну інформацію.

### 3.4. *Моделі та стадії розвитку команди*

Усі команди переживають зміни в перші дні свого існування, при якійсь важливій події, при появі нового члена колективу, при звільненні основного співробітника, при зміні складу команди, при збільшенні тиску ззовні, при зміні атмосфери в організації тощо. При цьому будь-яка команда проходить певні стадії розвитку в прагненні до ефективної роботи і досягнення цілей.

Згідно досліджень різних авторів в даному випадку можливі різні моделі розвитку команд (рис. 3.1 – 3.7).

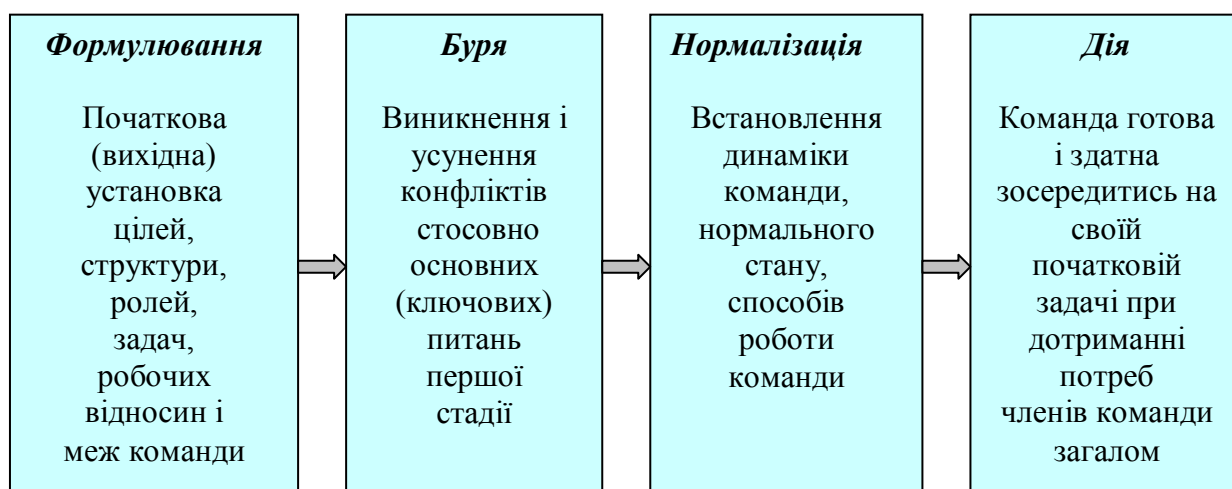


Рис. 3.1. Модель Такмана

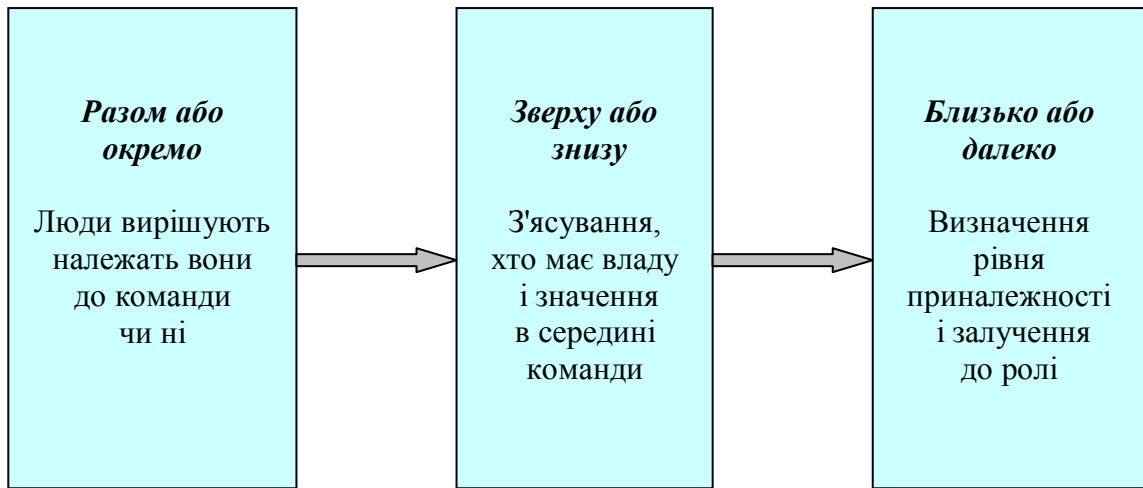


Рис. 3.2. Модель Шутца

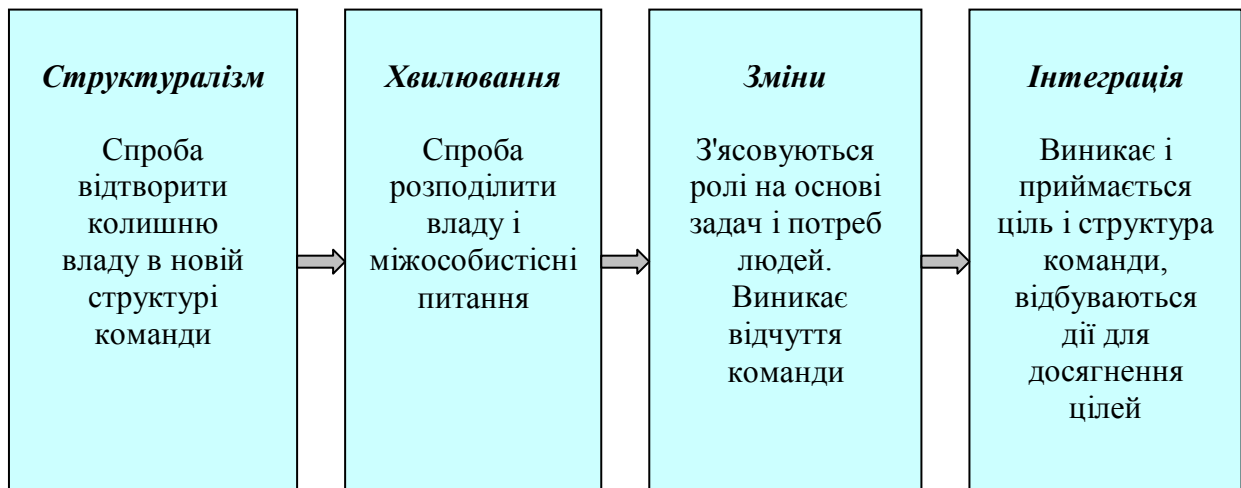


Рис. 3.3. Модель Модліна і Фаріса

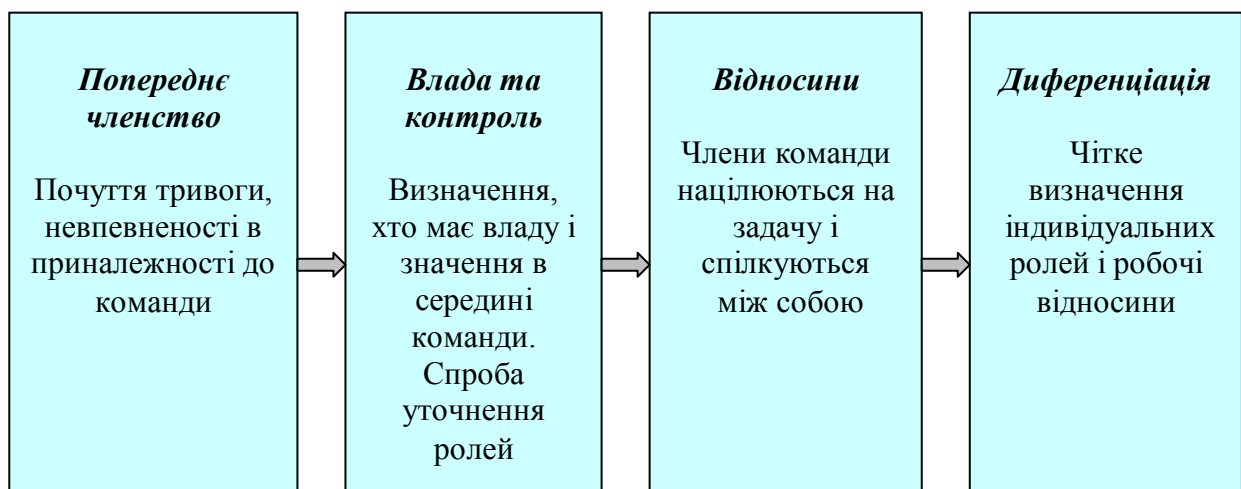


Рис. 3.4. Модель Уїт-такера

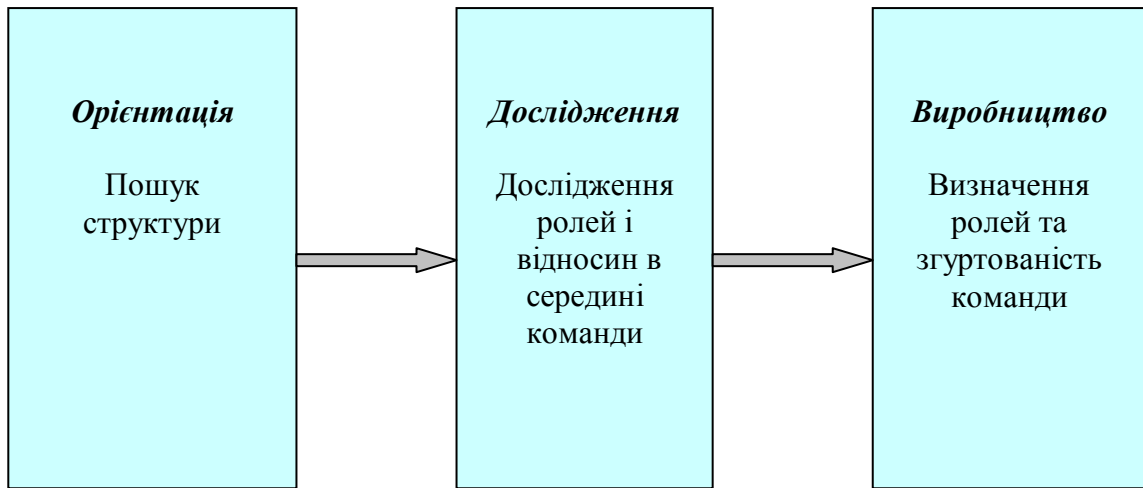


Рис. 3.5. Модель Хілла і Грюнера

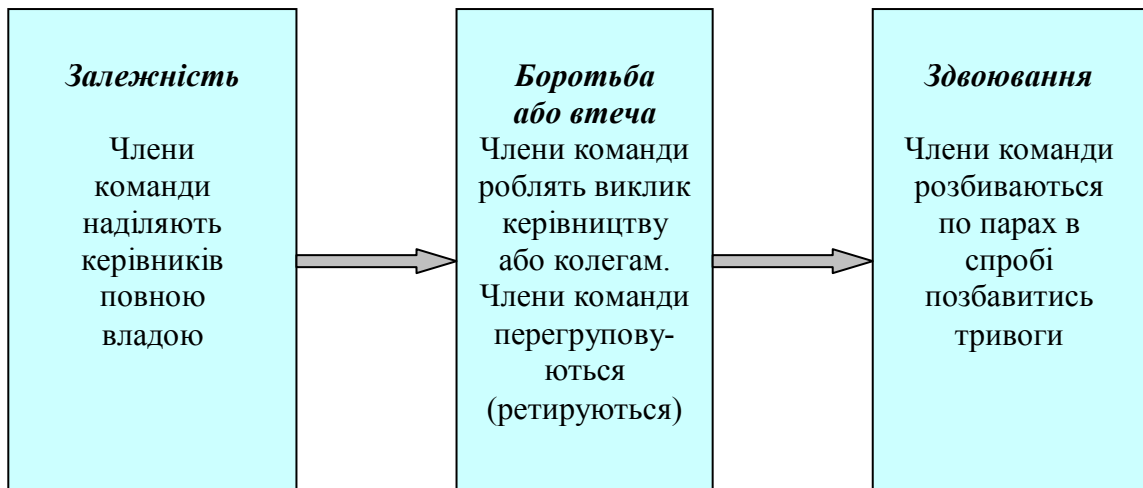


Рис. 3.6. Модель Біона

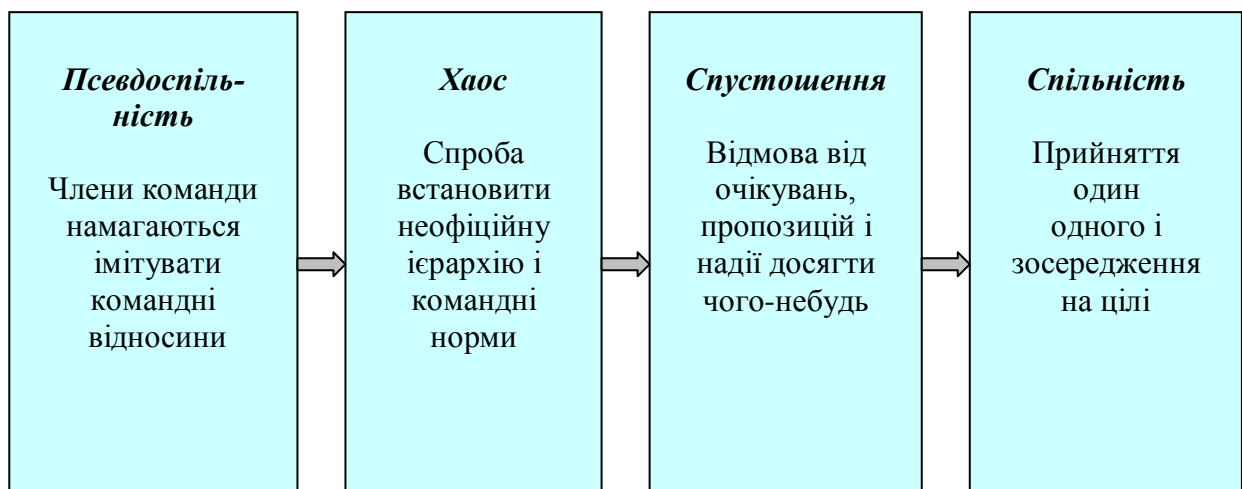


Рис. 3.7. Модель Скотта Пека

### **3.5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона**

При здійсненні командних змін менеджерам слід звернути увагу не лише на фази розвитку групи (див. питання 3.4), але й на проблеми, які можуть виникнути при керівництві. Ці проблеми, зокрема, виділені в роботах Біона, Скотта Пека і Турке. Розглянемо їх.

1. *Залежність*. При утворенні команди її члени шукають людину, яка підкаже їм що робити. Люди хочуть справитися із своєю задачею і думають, що хтось знає, як потрібно працювати. Задача керівника і самої групи при цьому наступна: встановити довіру до начальства, визначити межі відповідальності керівництва, дати повноваження іншим членам. Керівник повинен нести індивідуальну відповідальність, а також уповноважити інших роботи теж саме і впевнитись, що люди діють у вірному напрямку.

2. *Конфлікт або "боротьба чи втеча"*. Небезпека загрожує команді не лише ззовні, але й з середини. Це конфлікт між керівником і групою або між членами команди. На цій стадії виникають питання про владу і місце кожного співробітника в неофіційній ієрархії. Задача керівника вивести на поверхню усі питання і опрацювати їх за допомогою або чесного і відвертого обміну думками, або з'ясування ролей і сфер відповідальності.

3. *Творчість або "здвоювання"*. Йдеться про уявні перестороги. утворюються пари в середині групи або між керівником і ще якоюсь людиною зі сторони – вони вважають, що це вирішить проблему і позбавить їх тривоги. Тобто члени групи, які є розчарованими і відчувають себе невдачами, намагаються новими утвореннями ("здвоюваннями") віднайти надію на краще. Задачі керівника: заохотити команду продовжувати виконання обов'язків і брати на себе особисту відповідальність за просування вперед. Спільна робота вимагає великої відкритості спілкування і потоку інформації.

4. *Згуртованість і затишок або "єдність чи комфорт"*. Команда вважає, що зібралась для досягнення високих цілей, в той час, як за бажанням вищих сил її члени можуть втратити себе на стадії повної єдності. Команда несвідомо відволікається від першочергової задачі (адже створення комфорту і єднання – це не основна задача). Хороше тісне співробітництво потрібне усім, але це не основна задача. Зайва концентрація на єднанні призводить до відволікання від основної мети. Задача керівника і групи – забезпечити взаємозалежне робоче існування при спільному вирішенні проблеми. При цьому керівник повинен задати тон і темп.

### **3.6. Вплив індивідуумів на динаміку команди**

#### **3.6.1. МБТІ і команди**

Використаємо типологію особистості Майєрс-Бріггс для визначення впливу особистості на команду і навпаки.

При командних змінах індивідуальні члени зазвичай можуть діяти по одній із чотирьох моделей:

- *задумливі реалісти* – з'ясовують різницю між тим, що необхідно зберегти, і тим, що потрібно змінити; дещо вони захочуть залишити без змін;
- *задумливі новатори* – будуть довго і напружено роздумувати над змінами, які з'являться завдяки їх поглядам на майбутнє; вони постараються думати про зміни по-іншому;
- *активні реалісти* – їм потрібно прискорити справу, щоб підвищити ефективність процесу; вони зацікавлені в діях;
- *активні новатори* – це творчі особистості, вони захочуть спробувати щось нове.

### **3.6.2. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном**

За допомогою досліджень М. Белбіна з'ясуємо, з яких типів особистості формуються найбільш ефективні команди. Белбін виділив такі *ролі*:

- *голова (очільник)* – координує роботу команди в досягненні цілей, використовуючи спілкування і навички співробітників; орієнтований на людей;
- *формувальник* – орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму і структуру напрямкові команди, використовує ентузіазм і ініціативу;
- *новатор* – генерує ідеї для команди за допомогою уяви і знань, не вдаючись в деталі;
- *контролер (оцінювач)* – бачить просування справи загалом; накопичує інформацію, порівнює її, інтерпретує та оцінює динаміку;
- *виконавець* – прагматик, може втілювати ідеї на практиці, прагне до стабільності та встановленого курсу діяльності;
- *дослідник ресурсів* – здатний забезпечити доступність необхідних ресурсів за допомогою своїх зв'язків, а також міжособистісного спілкування і позитивного настрою;
- *командний гравець* – зосереджений на успішності команди; здатний побачити, винести на обговорення і обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- *той, що завершує роботу* – працює, щоб вчасно встигнути, дуже уважний до деталей і дисциплінований в підході до вирішення задач.

В команді повинно бути якомога більше типів, вказаних Белбіном. В різних командах необхідні різні ролі.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]

## Тема 4. Організаційні зміни

*4.1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.*

*4.2. Моделі та підходи до організаційних змін.*

### ***4.1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін***

Залежно від досвіду та освіти люди кожен по-своєму бачать принципи роботи організації. Ця робота викликає певні асоціації, порівняння, які можна виразити за допомогою метафор.

Організаційні метафори – це різні бачення, погляди або очки зору на процес роботи в організації.

В 1986 р. вийшла в світ робота Гаретта Моргана про організаційні метафори. Він виділяє таких сім організаційних метафор:

- машини;
- політичні системи;
- організми;
- потік і трансформація;
- мозок;
- культура;
- душевна в'язниця.

Розглянемо сутність організаційних метафор на прикладі перших чотирьох.

#### *Метафора 1: МАШИНИ*

Ця метафора є найбільш розповсюдженою.

Сутність метафори: організація – це раціональне підприємство, яке побудоване та структуроване для досягнення певних цілей. Відбуваються певні операції. Задана структура і ролі. Ефективно виконуються функції (працюють деталі машин). Працівники все виконують згідно визначених процедур і стандартів.

Це є механістичний погляд, який змушує менеджерів управляти організацією як машиною.

Обмеження даної метафори: даний підхід достатній при незначних змінах, а у випадку значних змін – організація з таким підходом з ними не справиться.



## *Метафора 2: ПОЛІТИЧНІ СИСТЕМИ*

В даному випадку проводиться паралель між принципами роботи організації і політичними установками. Зокрема, стан організації, а саме – стиль управління, можна описати як демократію, автократію або навіть анархію.

Ця метафора можлива оскільки відображає значну роль влади, протилежних інтересів і конфліктів в житті організації.

Обмеження даного підходу: виключне застосування лише цього підходу може призвести до політичної війни в організації.

## *Метафора 3: ОРГАНІЗМИ*

Організація розглядається як жива, здатна до пристосування система. Підкреслюється необхідність вивчення середовища і здорового пристосування до зовнішнього світу.

Головні складові метафори: індивідуальне, групове та організаційне здоров'я. Якщо задовольняються соціальні потреби і враховуються потреби навколишнього середовища, то існує висока ймовірність адаптивного функціонування всієї системи.

Обмеження даного підходу: не коректно показувати організація як адаптивну систему, адже організація не лише адаптується, але й сама зможе формувати навколишнє середовище. Є загроза перетворення даної метафори в ідеологію (коли індивідууми повністю зливаються з компанією і задовольняють свої інтереси лише через організацію).

## *Метафора 4: ПОТІК І ТРАНСФОРМАЦІЯ*

Цей підхід використовує поняття складності, хаосу і парадоксу. Порядок природнім шляхом з'являється з хаосу.

Організація – це частина навколишнього середовища, це не окрема система, яка адаптується до навколишнього середовища, а це лише частина потоку зі здатністю до самоорганізації, зміни і самооновлення.

Ця метафора дає розуміння того, як відбуваються зміни в неспокійному світі. Вважається, що менеджери зможуть підштовхувати і формувати процес, але не зможуть контролювати зміни.

Обмеження даного підходу: цей підхід не надає плану дій, схеми процесу або програми.

Підходи до змін, принципи та особливості керівництва згідно різних організаційних метафор розглянемо в табл. 4.1.

**Чотири різних підходи до змін згідно організаційних метафор**

<b>Метафора</b>	<b>Підхід до змін (послідовність дій)</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Принципи та особливості керівництва</b>
Машина	Топ-менеджери визначають цілі і проміжок часу. Консультанти пропонують техніки змін. Програма змін доводиться зверху. Співробітники проходять навчання	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором можна управляти. Цілі визначають напрямки руху
Політична система	Впливова група створює коаліцію з новими принципами керівництва. Відбуваються дебати, маневрування і переговори, які приводять або до перемоги, або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються, коли до влади приходять нові люди із свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів	Ті, що при владі	Обов'язково будуть переможці і переможені. Для змін необхідні нові коаліції і нові переговори
Організм	Спочатку – стадія дослідження: це збір відповідної інформації (зворотній зв'язок з клієнтом, опитування співробітників). Дані передаються відповідальним за зміни. Обговорюється значення даних і необхідні дії. Рішення приймається і втілюється колективно, з максимальною участю співробітників. Навчання і підтримка надаються тим, хто повинен здійснити важливі зміни	Керівники (управляючі розвитком бізнесу). Служба персоналу або виробничий відділ	Важливою є участь співробітників і усвідомлення необхідності змін. Зміни здійснюються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Співробітникам слід надавати підтримку
Потік або трансформація	Початковий поштовх до змін виникає сам по собі. Цю тему обговорюють усі. Хтось із керівників виявляє ініціативу і організовує обговорення в легкій невимушеній формі. В обговорення включаються усі зацікавлені. План вирішення питання з'являється після декількох дискусій. До роботи підключається все більше людей	Впливова людина	Змінами не можна управляти, вони виникають самі по собі. Імпульсом є конфлікти і напруга. Менеджери – частина процесу, їх задача – виявляти проблеми і протиріччя

**4.2. Моделі та підходи до організаційних змін.****4.2.1. Модель К. Левіна**

К. Левін підходив до організаційних змін на основі метафори організму.

Він ввів *аналіз силового поля*, розглядаючи рушійні сили і сили опору будь-яким змінам (рис. 4.1).

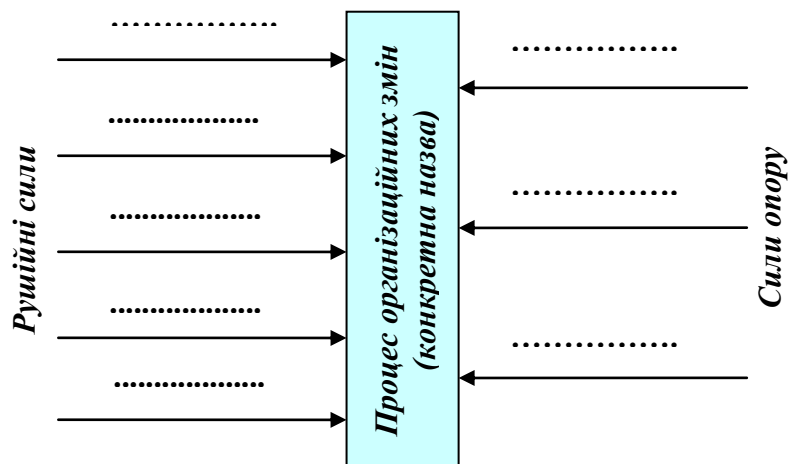


Рис. 4.1. Аналіз силового поля К. Левіна

Базовий принцип: для здійснення змін необхідно, щоб *рушійні сили переважали* (були більшими ніж) *сили опору*.

К. Левін запропонував свою точку зору на загальний процес внесення змін, яка має назву *трьохступенева модель К. Левіна* (рис. 4.2).

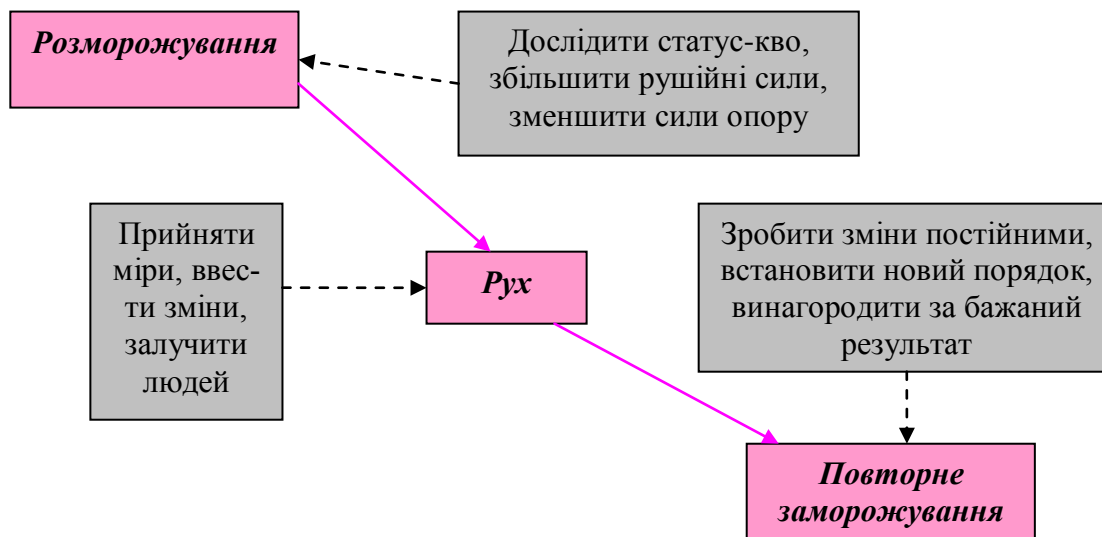


Рис. 4.2. Трьохступенева модель К. Левіна

Сутність даної моделі – організаційні зміни проходять три ступені:

1. "Розморозування" нинішнього стану, тобто визначення існуючої ситуації, виділення рушійних сил і сил опору, опис кінцевого стану.
2. "Рух" до нового стану через участь і залучення співробітників.
3. Стабілізація і "заморожування" нового стану за допомогою визначення політики, винагород за успіх і встановлення нових стандартів.

В трьохступеневій моделі К. Левін використовує метафору "організм", яка включає поняття *гомеостазу* – це намагання організації підтримувати рівновагу у відповідь на руйнівні дії. Тобто організація має природну схильність повертатися до початкового стабільного стану. Левін стверджував, що нової рівноваги слід досягати цілеспрямовано і встановлювати її жорстко, щоб затвердити зміни.

Дана модель може використовуватись не лише для змін, але й для планування.

#### **4.2.2. Цикл змін за Коттером (кроки Коттера)**

Коттер розробив модель організаційних змін, в якій використовував такі метафори: машина, політична система, організм. Ця модель представлена як *вісім кроків Коттера*.

##### *Вісім кроків Коттера*

Крок перший. *Розвинути відчуття крайньої необхідності.*

Обговорити стан справ в порівнянні з потенційними сценаріями майбутнього. Збільшити потребу в змінах.

Крок другий. *Сформувані імперативну (спрямовуючу) коаліцію.*

Зібрати впливові групи з людей, здатних працювати разом.

Крок третій. *Створити образ.*

Побудувати образ, який буде узгоджувати зусилля щодо змін зі стратегіями досягнення цілі.

Крок четвертий. *Розповсюдити образ.*

Необхідно говорити про образ щонайменше в десять разів частіше, ніж ви думаєте. Стратегію і поведінку необхідно розповсюджувати різними способами. Першою моделює нову поведінку керуюча коаліція.

Крок п'ятий. *Дати можливість оточуючим діяти відповідно до образу.*

На цьому етапі усуваються перепони (наприклад, зайві структури або системи). Дозвольте людям експериментувати.

Крок шостий. *Спланувати і добитися короткотривалих перемог.*

Шукати і рекламувати явні короткострокові покращання. Публічно винагороджувати співробітників за успіхи.

Крок сьомий. *Зміцнити зміни і ввести нові.*

Підвищувати на посаді і винагороджувати тих, хто в змозі наблизити кінцеву ціль організації. Оживляти процес новими проектами, ресурсами і агентами змін.

Крок восьмий. *Затвердити нові підходи.*

Впевнитися, що усі співробітники розуміють: нова поведінка веде до успіху компанії.

#### **4.2.3. Формула змін Бекхарда і Харріса**

Формула змін Бекхарда і Харріса – це лаконічний спосіб опису всього процесу змін, а також необхідних для змін факторів (чинників).

$$C = [ABD] \gg X, \quad (4.1)$$

де  $C$  – зміни;

$A$  – рівень невдоволеності нинішнім станом справ;

$B$  – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану;

$D$  – практичність змін;

$X$  – "вартість" змін.

Фактори  $A$ ,  $B$ ,  $D$  повинні переважати очікувані затрати  $X$  на внесення змін. Якщо людина не зовсім розчарована в нинішньому стані ( $A$ ), не дуже хоче досягти кінцевого стану ( $B$ ) і не впевнена в здійсненні планів ( $D$ ), а витрати на зміни ( $X$ ) занадто високі, то така людина буде чинити опір змінам.

Фактори  $A$ ,  $B$ ,  $D$  не компенсують один одного. Кожен з них повинен мати високе значення. Якщо один із цих факторів дорівнює нулю або близький до нуля, то результат також буде близьким до нуля і опір залишиться.

В процесі змін необхідне втручання, щоб вивести на поверхню усі три фактори. Обговорення з командою цих факторів дозволить виділити і усунути перепони на шляху до змін.

#### 4.2.4. Модель узгодження Надлера і Тушмана

Ця модель пояснює динаміку подій в організації під час реформ. Вона ґрунтується на уявленні про організацію як про сукупність взаємодіючих підсистем, які досліджують і виявляють зміни у зовнішньому середовищі (рис.4.3). Ця модель відноситься до школи відкритих систем, де організацію порівнюють з організмом. Тут також використовується і політична метафора, оскільки однією із підсистем є неформальна організація.

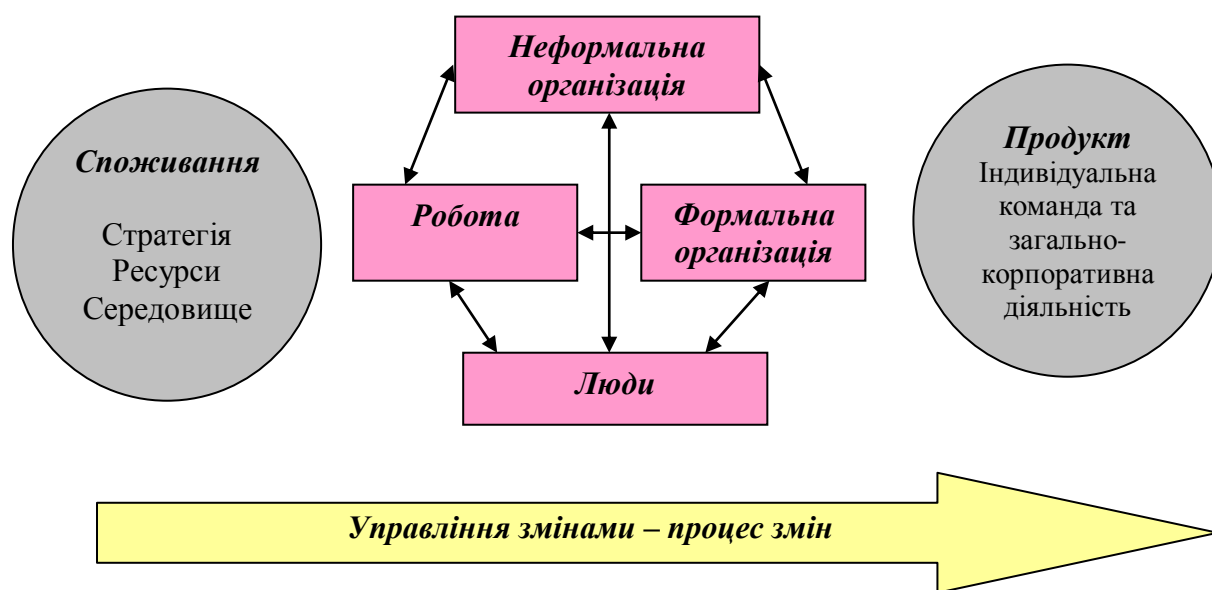


Рис. 4.3. Модель узгодження Надлера і Тушмана

Організація представлена як система, що споживає можливості із внутрішніх та зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середовище) і перетворює їх в продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому і загальному).

Згідно моделі організація складається з чотирьох взаємозалежних підсистем:

- *робота* – щоденні обв'язки працівників; тут уточнюється форма процесу і сутність роботи, вплив на працівників і доступні види винагород;
- *люди* – навички і характеристики працівників, їх очікування, вихідні дані;
- *формальна організація* – структура, системи і політика компанії; принципи організації роботи;
- *неформальна організація* – незаплановані, неписані правила; влада, вплив, цінності і норми, що з'являються з часом.

Згідно даної моделі ефективне управління змінами означає одночасну узгоджену роботу над усіма чотирма компонентами (підсистемами): вони взаємопов'язані, тому вплив лише на один із них порушує загальну рівновагу, а отже потрібно впливати одночасно на усі чотири. Якщо не провести узгодження по усіх компонентах, то організаційний "гомеостаз" відновить стару рівновагу, зміни не приживуться, організація повернеться в початковий стан. Тобто енергія системи перетвориться в опір.

#### **4.2.5. Системна модель Сенге**

Сенге вивчає довготривалі крупномасштабні організаційні зміни, які запускаються зверху. Системна модель Сенге рекомендована для змін, які можна постійно підтримувати. Сенге зазначає, що зміни не завжди закінчуються бажаним результатом. Причина цього – в наявності мільярдів "балансуючих процесів" або сил гомеостазу, які намагаються зберегти початковий стан організації.

В своїй моделі Сенге використовує такі організаційні метафори: політична система, організм, потік і трансформація.

Підхід Сенге відрізняється від інших тим, що він цікавиться довготривалими питаннями підкріплення і оновлення організаційних змін, а інші теорії зосереджені, як правило, лише на ранніх стадіях змін.

#### *Керівні принципи Сенге:*

- починайте з малого;
- поступово набирайте обороти;
- не плануйте все завчасно;
- очікуйте проблем – навряд чи все піде гладко.

Модель Сенге передбачає дослідження *проблем впровадження, підтримки, перероблення і нового осмислення змін.*

*Проблеми впровадження.* Сенге стверджує, що основна проблема – в силах рівноваги (опір), що виникають при спробах працювати по-іншому. При впровадженні виникають такі проблеми:

- "В нас немає на це часу!" – людям потрібен додатковий час (до основного) на здійснення змін;
- "Нам ніхто не допомагає!" – необхідно розвивати навички і новий стиль мислення, навчати і підтримувати працівників;
- "Нам це не підходить!" – щоб добитися змін, необхідно переконати людей, що результат виправдає зусилля;
- "Говорять одне, а роблять інше!" – працівники шукають підтвердження нових цінностей в поведінці менеджерів і якщо не знайдуть, то зміни проваляться.

*Проблеми підтримки.* Ці проблеми з'являються, коли дослідна група (яка ввела зміни) досягає успіху і розповсюджує свій досвід на всю організацію. Проблеми Сенге описує так:

- "Це просто!" – співробітники бояться змін, вважають, що все це не варто таких зусиль, тобто не потрібно;
- "Не працює!" – не багато швидких результатів, можливо потрібні інші методи їх оцінки;
- "Ми знаємо як правильно, але нас ніхто не розуміє!" – члени дослідної групи проповідують зміни і викликають реакцію "чужих".

*Проблеми перероблення і нового осмислення змін.* Ці проблеми виникають, коли зміни успішно впроваджені і починають впливати на звичаї організації. Згідно Сенге це такі проблеми:

- "Хто за це відповідає?" – можуть виникнути конфлікти між менеджерами організації і успішними дослідними групами, у тому числі стосовно того, на чий стороні успіх;
- "Ми завжди винаходимо колесо!" – розповсюдження нових процесів може бути складним; далекі від змін люди можуть отримати "викривлену" (невірну) інформацію про те, що відбувається;
- "Куди і навіщо ми йдемо?" – людям небезпечно відкривати всі таємниці (причини і стратегії) змін, які можуть пов'язані з планами вищого керівництва.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]



## **Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами**

- 5.1. *Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.*
- 5.2. *Ефективне лідерство.*
- 5.3. *Стилі та навички керівника змін. Емоційна компетенція управлінця.*
- 5.4. *Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.*

### **5.1. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва**

Існують різні погляди на роль керівника в організаційних змінах залежно від метафори організації.

Згідно механістичного підходу керівник знаходиться на верхівці організації, встановлює її цілі, слідкує за їх досягненням.

Згідно "політичної системи" керівник має стати значимою фігурою впливової коаліції (яка залучає прибічників) розповсюджуючи впевнений та привабливий образ, а також шляхом переговорів і торгів.

Згідно "організму" головний обов'язок керівника – навчати, наставляти, консультивати.

Згідно "потоків і трансформації" керівник допомагає появі змін.

#### *Яку роль має виконувати лідер?*

Сенге підтримує різноманітне або розосереджене керівництво і визначає три основних типи лідерів в організаційній системі.

Сутність розосередженого керівництва: не можуть один – два чоловіки (топ-менеджери) забезпечити здійснення змін. Для фундаментальних змін має бути співтовариство взаємопов'язаних керівників в середині організації, де кожний виконує свою роль.

Три основних типи лідерів. Сенге виділяє три важливих взаємопов'язаних типи:

- *адміністратори на місцях* – працюють з клієнтами та своїми командами, управляють ключовими процесами, забезпечують інфраструктуру (зв'язки) для змін;
- *виконавчі директори* – це члени керуючої ради, вони не є ініціаторами змін, вони відповідають за утворення сприятливого середовища для змін і створення інфраструктури для оцінок і винагород, а також за навчання і спостереження за менеджерами на місцях, за демонстрацію на власному прикладі відданості задачі і корпоративним цінностям;

- *мережеві керівники* – працюють на межі між проектними групами, функціями і командами; вони є провідниками, радниками, активними помічниками, пошуковцями, працюють з першим типом менеджерів і допомагають їм.

Якщо присутні всі три типи і є зв'язки між ними, то зміни відбудуться природно.

### *Теорія ролей М.-Б. О'Ніл*

М.-Б. О'Ніл, підтримуючи ідею Сенге про співтовариство керівників, виділяє чотири ключові ролі для успішних змін: спонсор, виконавець, адвокат, агент (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

#### ***Ролі в процесі змін***

<b><i>Роль</i></b>	<b><i>Характеристика</i></b>	<b><i>Примітки та зауваження</i></b>
1. Спонсор	Має повноваження на внесення змін; контролює ресурс	Повинен чітко уявляти майбутні зміни, визначати цілі і майбутній результат
Підтримуючий спонсор	Підтримує зміни в своїй галузі, а відповідальними є співробітники, вищі по ієрархії	Повинен виявляти обережність
2. Виконавець	Вводить зміни, звітує перед спонсором, є зворотнім зв'язком для спонсора, доповідає про просування процесу	Повинен слухати, запитувати і з'ясувати питання зі спонсором з самого початку
3. Агент змін	Полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором і виконавцем, тримає спонсора в курсі справ, не є прямим начальником виконавців	Виступає як збирач інформації, вчитель, порадник, інструктор, наставник
4. Адвокат	Має ідею, але потрібен спонсор для її втілення, як правило має високу мотивацію	Повинен зробити ідею привабливою для спонсорів

Теорія ролей М.-Б. О'Ніл – це ясна система, яка демонструє ряд функцій, необхідних для впровадження змін. Ця схема допомагає запускати і підтримувати зміни, а також оцінювати роботу співтовариства керівників. Вона дає простий і гнучкий спосіб визначення хто і за що відповідає в процесі змін.

Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва представлена в табл. 5.2.

**Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва**

<b>Метафора</b>	<b>Природа змін</b>	<b>Роль керівника</b>	<b>Необхідний тип керівника</b>	<b>Типові пастки для керівника</b>
Машина	Задуманий кінцевий стан можна наблизити. Опором необхідно управляти, а зміни – планувати і контролювати	Головний проєктувальник змін і виконавець	Проєктний менеджмент. Постановка цілей. Моніторинг і контроль	Мікроменеджмент означає швидше оцінку з боку керівника, ніж експерименти або прийняття ризику
Політична система	Зміни повинна підтримувати впливова людина. За змінами повинна стояти сильна коаліція. Є переможці і переможені	Політик – впливовий оратор і посередник в закулісних переговорах	Ефективне лідерство. Створення впливової коаліції. Зв'язок програм	Керівники можуть вдаватися до політичних маніпуляцій. Керівники можуть працювати за власною програмою, а не задля вищої цілі
Організм	Зміни адаптивні. Окремі люди і групи повинні психологічно усвідомлювати необхідність змін. Кінцевий стан можна визначити і цілеспрямовано його досягти	Інструктор. Консультант, що допомагає поглянути на себе зі сторони	Навчання і підтримка	Метафора стає ідеологією. Процес змін перетворюється в самоціль без результатів. Більше зосереджуються на власній реакції, ніж на змінах
Потік і трансформація	Змінами не можна управляти, вони виникають самі по собі. Менеджери – частина системи і забезпечують зв'язки між людьми. Конфлікт корисний	Людина, що полегшує зміни	Вірне розуміння керівних принципів. Забезпечення зв'язків. Детальний "розбір польотів"	Невизначеність та невпорядкованість діяльності. Немає відчуття прогресу

## 5.2. Ефективне лідерство

Зазвичай в більшості організацій здійснюється так зване *адаптивне керівництво*. На сьогодні існують різні точки зору щодо стилю керівництва, а саме йдеться про необхідність *ефективного лідерства*, а також *єднального керівництва*.

### 5.2.1. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом)

Характеризуючи ефективне лідерство У. Бенніс визначив *три основні складові лідерства*: спрямовуючий образ, пристрасть, цільність, а також розробив *порівняльну таблицю менеджерів і лідерів* (табл. 5.3), в якій розкриваються риси ефективного лідерства. Менеджери явно відрізняються від лідерів функціями. Хоча більшості менеджерів необхідно використовувати обидві ролі.

Таблиця 5.3

#### Менеджери і лідери (характеристики) за У. Беннісом

<i>Менеджер</i>	<i>Лідер</i>
Застосовує	Придумує нове
Запозичає	Вводить
Підтримує	Розробляє
Орієнтується на системи і структури	Орієнтується на людей
Зосереджується на контролі	Зосереджується на довірі
Короткострокові перспективи	Довготермінові перспективи
Основне питання: "Хто і коли?"	Основне питання "Чому?"
Мета: підсумок	Мета: горизонт
Імітує	Породжує
Приймає як таке, що існує, статус-кво	Кидає виклик статус-кво
Хороший класичний солдат	Сам собі хазяїн
Робить все правильНО	Робить все правильНИМ

### 5.2.2. Характеристика єднальних керівників за Дж. Ліпман-Блюмен

Дж. Ліпман-Блюмен вважає спірною необхідність ефективного лідерства. Вона вважає за необхідне зав'язувати нові стосунки, а також вважає, що керівники повинні бачити *зв'язок* між різними людьми, ідеями і інститутами навіть тоді, коли цього не бачать самі зацікавлені сторони. Тобто керівники повинні встановлювати зв'язки, а не створювати образ.

Дж. Ліпман-Блюмен вводить поняття *єднальних керівників*, які бачать точки дотику і можуть домовлятися навіть з колишніми противниками.

*Шість сильних сторін єднальних керівників (за Дж. Ліпман-Блюмен):*

1. *Етична і політична кмітливість* – поєднання політичних ноу-хау з суворою моральністю, вдале і прозоре використання оточуючих і самих себе для досягнення цілі.

2. *Автентичність і відповідальність* – під автентичністю розуміють присвячення себе цілям групи, а під відповідальністю – бажання скрупульозно вивчати кожен варіант вибору.
3. *Політика спільностей* – пошук загальних рис і створення спільностей.
4. *Роздуми в довгостроковій перспективі і дії в короткостроковій перспективі* – навчання і заохочення успішних співробітників, довгострокове планування незалежно від поточних потреб.
5. *Керівництво шляхом стимулювання очікувань* – відхід від мікроуправління, встановлення високої планки очікувань, довіра до людей.
6. *Пошук сутності* – заклик змінити світ на краще.

Отже, окрім адаптивного керівництва існує ефективне лідерство та єднальне керівництво. Усі вони мають плюси і мінуси. Нові організації в сучасному світі відрізняються від попередніх: швидше проходять зміни. Очевидно, що більше уваги слід надавати зв'язкам (єднальне керівництво), а не образу (ефективне лідерство).

### **5.3. *Стилі та навички керівника змін. Емоційна компетенція управління***

З приводу стилю та навичок керівника є багато думок. Розглянемо теорію Гоулмана, оскільки вона допомагає на будь-якій стадії змін.

Гоулман виділяє *шість стилів керівництва* для будь-якої ситуації. В основі шести стилів лежить дослідження емоційного інтелекту, в якому визначаються навички успішного лідера. Гоулман намагався віднайти зв'язок між емоційним інтелектом і результатами бізнесу. Взяті окремо ці шість стилів можуть впливати на організацію як позитивно, так і негативно. Тому Гоулман визначає ситуації, в яких буде ефективний кожен із стилів:

1. *Примушення* – використовується рідко, при виникненні кризи. Це дієвий засіб у випадках, коли необхідно швидко ввести зміни. Але його потрібно пом'якшувати іншими стилями, щоб досягти довгострокових позитивних результатів. При надлишковому застосуванні викликає стрес і недовіру (побічні ефекти).
2. *Авторитаризм* – корисний, якщо необхідний розворот на 180<sup>0</sup>, а керівник є ентузіастом і викликає довіру. Це стиль ефективного лідерства. Цей підхід доцільний, якщо працівники поважають керівника, а той зацікавлений в змінах. В хороших умовах це дасть чудовий ефект.
3. *Залучення* – стиль допомагає відновити розірвані стосунки і викликати довіру. Корисний, коли безвихідна ситуація і люди важко засвоюють зміни. Якщо визначені напрямки і є вже певні досягнення в перетво-

реннях, то цей стиль необхідно використовувати разом з іншими стилями.

4. *Демократія* – ефективний засіб, коли команда розуміє ситуацію краще, ніж керівник. Співробітники мають можливість висувати свої ідеї і складати плани. Недосвідчені члени команди при цьому можуть "ходити кругами" і "провалювати" доручення.
5. *Задавання тону* – використовується в компетентних командах з високою мотивацією. Сам по собі стиль не служить досягненню високих результатів. Зловживання ним призводить до виснаження персоналу, якщо він не розуміє куди рухатись і не отримує винагороду. При виникненні змін лідеру слід переключитись на інший стиль.
6. *Навчання* – підходить, якщо співробітники повинні засвоїти нові знання в процесі змін.

В основі шести стилів керівництва лежить дослідження емоційного інтелекту. В емоційному інтелекті визначаються усі навички успішного керівника.

### *Емоційна компетенція керівника*

Емоційна компетенція керівника за Гоулманом включає в себе чотири складові: самоаналіз, самоуправління, соціальна свідомість, соціальні навички.

*Самоаналіз* передбачає знання своїх внутрішніх станів, переваг, ресурсів і інтуїції і складається з наступного:

- емоційний самоаналіз – визнання своїх емоцій і їх наслідків;
- адекватна самооцінка – знання своїх сильних сторін і обмежень;
- впевненість в собі – стійке почуття самодостатності і впевненість в своїх здібностях.

*Самоуправління* – це управління внутрішніми станами, імпульсами і ресурсами, яке передбачає наступне:

- самоконтроль – стримування руйнівних емоцій і почуттів;
- надійність – підтримка установки на чесність і єдинство;
- свідомість – відповідальність за власні вчинки;
- пристосованість – гнучкість при змінах;
- орієнтація на досягнення – прагнення до досконалості;
- ініціативність – готовність діяти залежно від обставин.

*Соціальна свідомість* – це усвідомлення почуттів і потреб оточуючих, а саме:

- емпатія – співчуття і активний інтерес до проблем людей;

- організаційна свідомість – відчуття емоційного настрою групи і владних відносин;
- орієнтація на послуги – передбачення, визнання і задоволення потреб клієнта.

*Соціальні навички* – це уміння викликати в людини бажану реакцію, що проявляється в наступному:

- розвиток здібностей інших людей – відчуття потреб в удосконаленні і підтримка здібностей;
- керівництво – натхнення і спрямування окремих людей і груп;
- вплив – володіння ефективними способами переконання;
- спілкування – відкрите вислуховування і трансляція правильних думок;
- каталізатор змін – впровадження змін і управління ними;
- управління конфліктами – ведення переговорів і усунення розбіжностей;
- створення зв'язків – "вирощування" дієвих відносин;
- робота в команді і співробітництво – спільна діяльність у вирішенні задачі, організація групових задач задля загальних цілей.

#### ***5.4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами***

Самоаналіз і внутрішні ресурси – це ключовий чинник успішного керівництва. Бенніс, говорячи про роль самоаналізу, підкреслює необхідність пізнати себе перш, ніж стати лідером. Щоб управляти своїм життям, необхідно його зрозуміти, зробити самого себе, а не опиратися лише на досвід.

*Бенніс перераховує чотири моменти самоаналізу:*

1. Будь сам собі учителем.
2. Приймай відповідальність на себе і нікого не звинувачуй.
3. Людина в змозі навчитись всьому, чого захоче.
4. Справжнє розуміння приходить після роздумів над досвідом.

#### ***С. Кові про необхідність принцип-центричного керівництва***

Даний підхід, а також сім навичок С. Кові часто згадуються і вивчаються на курсах з менеджменту і лідерства.

*Вісім характеристик принцип-центричного керівника* (це принципи і норми для розвитку у лідера позитивного мислення):

- постійно навчаються;
- орієнтовані на послуги;
- випромінюють позитивну енергію;

- вірять в інших людей;
- ведуть врівноважений спосіб життя;
- розуміють життя як пригоду;
- співпрацюють з оточуючими;
- прагнуть до досконалості усіх сторін особистості (фізичної, розумової, емоційної і духовної).

*Сім навичок С. Кові:*

1. *Будьте проактивні.* Потрібно знати, що необхідно зробити і йти на це. Не плисти за течією. Необхідний самоаналіз і самопізнання.
2. *Розпочинайте уявляючи кінцеву ціль.* Потрібно точно знати, чого прагнеш досягнути кожен рік, місяць, мить. Необхідні уява і свідомість.
3. *Розпочинайте з самого початку.* Йдеться про організацію свого часу. Необхідно враховувати ступінь важливості і терміновості справи. необхідна воля.
4. *Думайте в напрямку "виграти-виграти".* Потрібно управляти усіма справами з точки зору можливості загального успіху. Необхідний багатий інтелект.
5. *Спочатку намагайтеся зрозуміти, а потім – бути зрозумілим.* Потрібно з'ясувати чим зайняті інші, а потім висувати власні ідеї. необхідна сміливість, врівноважена поміркованість.
6. *Досягайте синергії.* Працювати з людьми потрібно так, щоб сума спільних зусиль була більшою ніж його окремих частин. Необхідна творчість.
7. *"Заточуйте пилку".* Потрібно уникати постійної зайнятості. Необхідно знаходити час на оновлення. Потрібне постійне покращання або самооновлення.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]



## **Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам**

- 6.1. *Сутність організаційних змін.*
- 6.2. *Причини проведення змін.*
- 6.3. *Механізм управління змінами.*
- 6.4. *Методи подолання опору змінам*

### **6.1. Сутність організаційних змін**

#### *Поняття "організаційні зміни"*

Під *організаційними змінами* розуміють процес перетворення одного або декількох елементів організації з одного стану в інший.

Категорія "організаційні зміни" розмежовується на три інші:

1. удосконалення;
2. організаційний розвиток;
3. реорганізація.

Головна відмінність між цими поняттями – це глибина змін, що здійснюються в системі управління.

*Удосконалення* – це процес підвищення ефективності одного з елементів організації.

Під *організаційним розвитком* розуміють процес переходу усіх елементів організації з одного якісного рівня на інший. Організаційний розвиток носить інтегральний характер, оскільки глибокі зміни навіть в окремих елементах організації призводять до зміни всієї організації.

*Організаційний розвиток* – це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом зростання загальної ефективності організації. З іншого боку він дозволяє підвищити почуття задоволеності та поліпшити умови праці співробітників. Результатом організаційного розвитку є досягнення такого гармонійного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і досягається гармонія цілей працівників організації і самої організації.

*Реорганізація* пов'язана із руйнуванням існуючої управлінської системи, переглядом основних цілей, цінностей та стереотипів виконання роботи. Реор-

ганізація не самоціль, а засіб реалізації нових цілей. Ці зміни є стосуються всієї системи управління: функціональна будова, діяльність, цілі, технологія, кадри тощо.

Виділяють такі види реорганізації підприємства: злиття; приєднання; поділ; виокремлення; перетворення; скорочення; перепрофілювання.

Ряд авторів виділяють ще один вид змін – реінжиніринг. *Реінжиніринг* – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних показниках діяльності організації, таких як вартість, якість, сервіс, темпи. Об'єктом реінжинірингу є не окремі виробничі функції, а процеси. Під останніми розуміють роботу співробітників організації від початку до завершення у вигляді конкретних кінцевих результатів. На відміну від функцій процеси проходять крізь межі різних підрозділів підприємства.

## **6.2. Причини проведення змін**

Необхідність організаційних змін зумовлена внутрішніми і зовнішніми силами, так званими рушійними силами змін. Зовнішні рушійні сили перебувають за межами контролю менеджера. Внутрішні – діють у межах організації і до певного ступеня можуть контролюватися менеджером.

*Зовнішні рушійні сили* включають:

- ринкові зміни, які є головною рушійною силою організаційних змін. Дії конкурентів, зміна потреб і платоспроможності споживачів вимагають оперативного й адекватного втручання;
- технічні інновації впливають не тільки на способи виробництва, але й на умови праці;
- зміни в інших компонентах навколишнього середовища, які відображають зростаючу складність, невизначеність сучасного життя, відкривають величезні можливості, але, разом з тим, і величезну загрозу.

*Внутрішні рушійні сили* можуть зводитися до процесів і людей. Імпульс до змін можуть дати кризи або проблеми в таких процесах, як процес прийняття рішень, комунікаційний процес, міжособистісні стосунки. Рішення можуть бути не прийняті взагалі, прийняті занадто пізно чи бути непродуманими. Комунікації можуть бути обмеженими, надмірними чи просто неадекватними. Криза в міжособистісних комунікаціях виражається в конфліктах між співробітниками.

## **6.3. Механізм управління змінами**

*Модель успішного проведення змін в організації*

Лері Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, який складається з шести етапів.

*Етап 1. Тиск і спонукання.* Цей етап полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами, такими як зростання конкуренції, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів. Відчуття необхідності змін може походити і від змін внутрішніх факторів, таких як зниження продуктивності, надмірне збільшення витрат, велика плинність кадрів, дисфункціональний конфлікт і велика кількість скарг робітників.

*Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.* Хоча керівництво і може відчувати необхідність змін, воно може не зуміти зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Посередництво можливе із залученням зовнішнього консультанта, який здатен об'єктивно оцінити ситуацію або можливо залучити в якості посередників своїх співробітників, але при умові, що вони можуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд чи сподобається вищому керівництву. У будь-якому випадку, щоб це посередництво було ефективним, воно повинно вилитися у зміну орієнтації. Відповідальні керівники повинні усвідомлювати необхідність змін і справжні причини виникнення цієї необхідності, а отже і необхідність сприйняття нових точок зору.

*Етап 3. Діагностика і усвідомлення.* На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає справжні причини виникнення проблем, які потребують змін існуючого стану. Однак, якщо керівництво намагається знайти проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

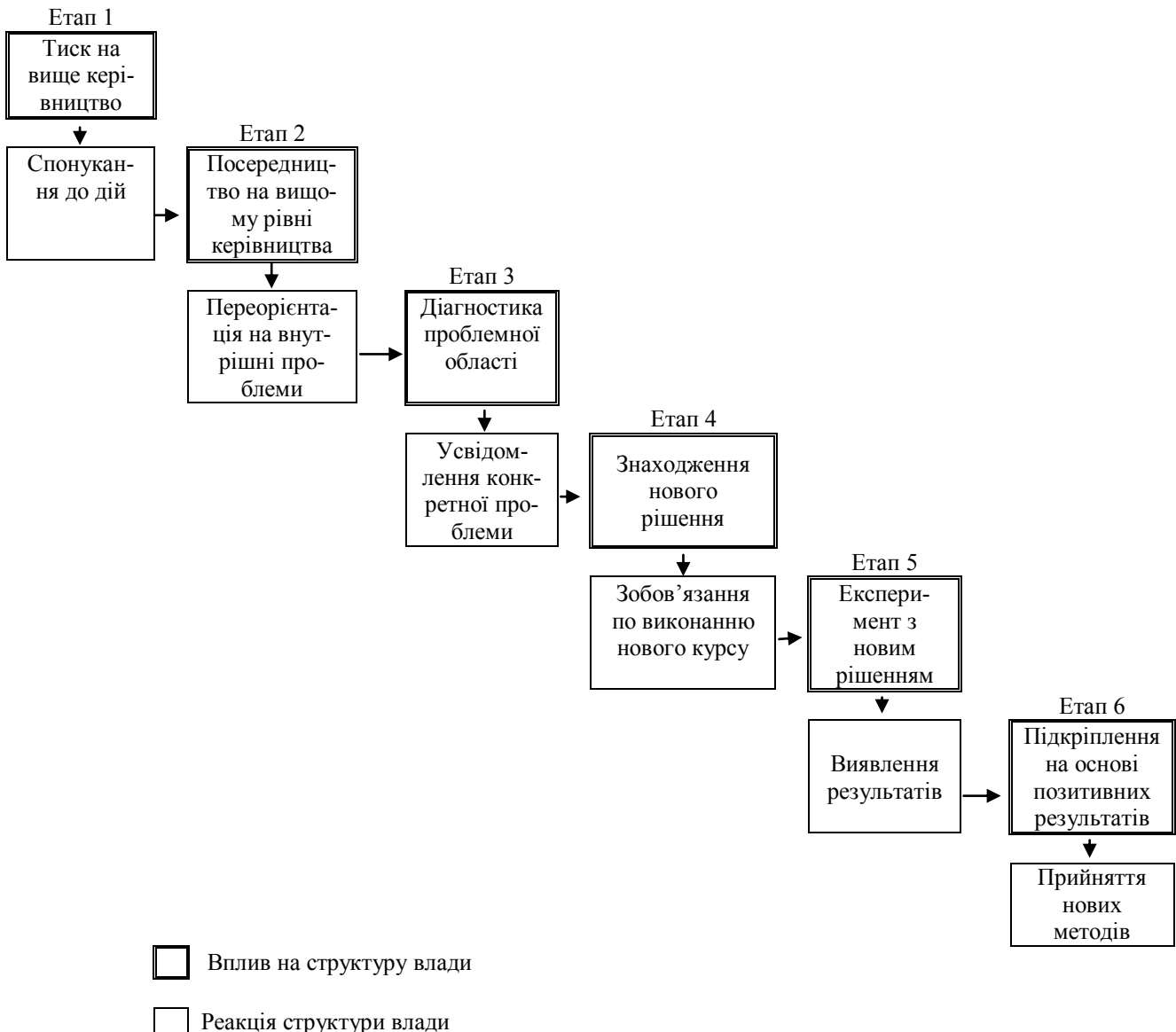
*Етап 4. Знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню.* Після того, як визнано існування проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання, тому що завжди є спокуса, особливо для структур влади, застосувати старі рішення до нових проблем. Головна мета цього етапу – це знаходження нових і унікальних рішень, які б були підтримані всією структурою влади.

*Етап 5. Експеримент і виявлення.* Організація рідко бере на себе ризик здійснювати великі зміни одразу. Вона скоріш почне проводити випробування змін, що плануються, і виявляти негативні результати, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає в якій мірі зміни, що плануються, допомагають покращити незадовільний стан речей, як їх сприймають, і як можна покращити їх здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям необхідно надати

додаткові повноваження або додаткову підготовку, або потрібно створити комітет, який слідкував би за виконанням цієї програми, або одна з груп чинить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати свої плани, щоб досягти їх більш високої ефективності.

*Етап 6. Підкріплення і згода.* На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі способи підкріпити згоду на нововведення - це похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто брав участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які виправлення повинні бути внесені тощо.

Ця модель за Л. Грейнером відображена на рис.б.1.



## Рис. 6.1. Модель успішного проведення організаційних змін

Можна запропонувати як альтернативну наступну послідовність здійснення змін:

- 1) усвідомлення необхідності змін;
- 2) залучення посередників для оцінки ситуації;
- 3) діагностика організації;
- 4) знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- 5) вибір найкращого варіанту;
- 6) мотивація людей для прийняття ними цих змін;
- 7) експериментальне впровадження змін та виявлення негативних рис;
- 8) коригування вибраного рішення та остаточне впровадження змін;
- 9) контроль за результатами проведених змін.

Мотивацію людей потрібно здійснювати не після проведення змін, а вже після етапу вибору найкращого рішення, щоб вже під час впровадження змін працівники розуміли, що зміни потрібні не тільки організації, але й їм самим та щоб зустріти менше опору при здійсненні змін.

### *Чинники, що ускладнюють проведення організаційних змін*

Мескон А. виділяє такі чинники:

а) *невизначеність*. Людина може негативно реагувати на зміни лише тому, що не знає, які будуть наслідки. Коли людина підозрює загрозу своїй захищеності, вона реагує свідомо чи несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональну поведінку в період здійснення змін;

б) *відчуття втрати*. Людина відчуває, що зміни призведуть до особистих втрат, тобто до меншого ступеня задоволення якоїсь потреби;

в) *переконання, що для організації зміни не є необхідними або бажаними*. Люди можуть думати, що зміни, які плануються, не вирішать проблем, а тільки додадуть їх.

В літературі пропонуються також наступні чинники:

а) *егоїзм* – працівники чинять опір змінам з остраху втратити те, що вони цінують. Наприклад, втрата влади, престижу, відповідно можливостей, свободи прийняття рішень, дружніх зв'язків тощо;

б) *непорозуміння* – люди чинять опір, не розуміючи до кінця, чому відбуваються зміни і в чому їх сенс. Непорозуміння виникає, якщо відсутня довіра між ініціаторами змін, і тими, на кого вони поширюються;

в) *рівні оцінки ситуації* – ініціатори змін вважають зміни необхідними, а ті, на кого впливають ці зміни, вважають їх і витрати коштів на них непотрібними.

Хміль Ф. І. пропонує наступні чинники опору:

а) *чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін.* Працівник, якого стосується пропоноване нововведення, погодиться з ним, якщо усвідомлюватиме, що вигоди (соціально-психологічні, економічні і т. д.), забезпечені сприйняттям ( $B_{при}$ ), плюс невігоди, зумовлені неприйняттям ( $H_{неп}$ ), більші за вигоди, забезпечені неприйняттям ( $B_{неп}$ ) плюс невігоди, зумовлені сприйняттям ( $H_{при}$ ):

$$(B_{при} + H_{неп}) > (B_{неп} + H_{при}) \quad (6.1)$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невігоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнучим компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату. Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними. Працівники, які стають об'єктом нововведень, можуть навмисно придумати невігоди, спричинені реалізацією проекту, що даватиме їм змогу висловлюватися проти. Часто цим користуються найвпливовіші, здібні працівники, намагаючись зміцнити своє становище. Упровадження організаційних змін часто ускладнюють уявлення працівників, що вони обмежать можливості або унеможливають задоволення деяких потреб. Під кутом зору працівників їх поведінка – це тільки захист потреб і вигод, які організація їм надає, і яким майбутні зміни загрожують. Кожний працівник може точно передбачити потреби, зумовлені нововведенням (виконання складніших функцій, пониження статусу чи повноважень, фінансові невігоди, неможливість використовувати знання, здібності, навички, набуті тривалою роботою чи навчанням і т. д.).

У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи:

- *інноватори.* Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї;

- працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів;

- працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників;

- працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників;

- працівники із дуже загальмованим сприйняттям. Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін. *Відносна вигідність організаційних змін* – це ступінь вигідності пропонуваного змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації. *Сумісність організаційних змін* (узгодженість, придатність) – це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками. *Складність організаційних змін* – це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них.

Ставлення людей до процесу організаційних змін і їхні вчинки показані на рисунку 6.2.

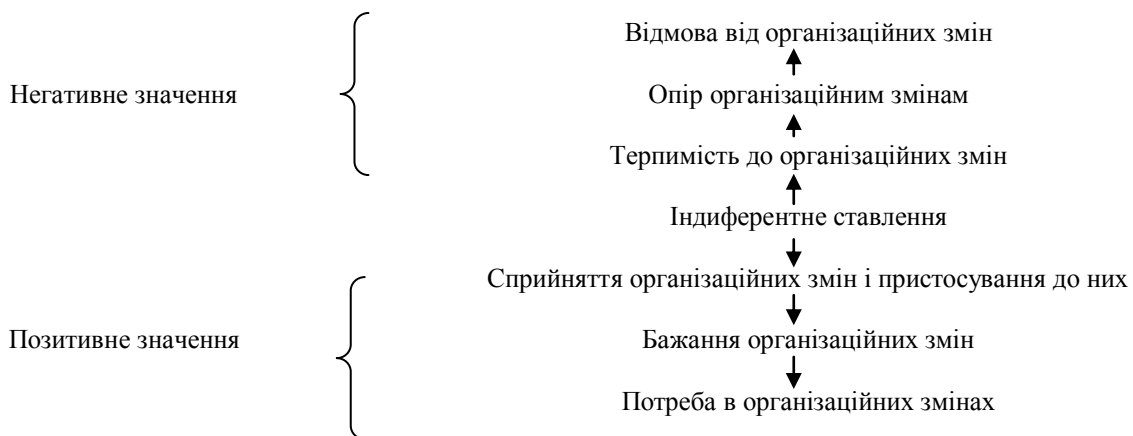


Рис.6.2. Модель сприйняття організаційних змін

б) чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування й реалізації організаційних змін. Майже кожне нововведення породжує у працівників невпевненість, побоювання й острах, оскільки неможливо

передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін. Тому необхідно роз'яснювати співробітникам, що пропоновані організаційні зміни є об'єктивно зумовленими, а через те й неминучими;

в) *чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників*. Спричинені вони недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

#### **6.4. Методи подолання опору змінам**

Найкращий час для подолання опору змінам – це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику ймовірність опору і прийняти міри по його запобіганню.

Мескон А. наводить наступні методи, за допомогою яких можливо зменшити або повністю усунути опір:

1. *Утворення і передача інформації*. Йдеться про відкрите обговорення ідей і заходів, що допоможе співробітникам впевнитися у необхідності змін до того, як вони будуть проведені. Можна використовувати різні методи передачі інформації, такі як індивідуальні бесіди, виступ перед групою, доповіді.

2. *Залучення підлеглих до прийняття рішень* дає можливість деяким співробітникам, які можуть чинити опір, вільно виразити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.

3. *Полегшення і підтримка* є засобами, за допомогою яких співробітники легше вписуються у нову обстановку. Наприклад, керівник може здійснювати емоційну підтримку, тобто уважно вислуховувати співробітників або давати їм якийсь час для відпочинку після напруженого періоду. Можливо також з'явиться необхідність в додатковій професійній підготовці для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони змогли справитися з новими вимогами.

4. *Переговори* для забезпечення схвалення нововведень. Йдеться про те, що згоду людей, які чинять опір, "купають" за допомогою матеріальних стимулів. Наприклад, керівництво могло б запропонувати більш високу оплату праці або більш цікаву роботу з погляду робітника.



5. *Кооптація* означає надання особі, яка може чинити або чинить опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення та в їх здійсненні. Наприклад, робітник або невелика група співробітників, які скептично налаштовані по відношенню до майбутніх нововведень в машинах і оснащенні, можуть бути введені до складу комісії, яка аналізує технологію, що застосовується і визначає, які машини і оснащення повинні бути закуплені.

6. *Маневрування* з метою зменшення опору змінам означає вибіркоче використання інформації або складання чіткого графіку діяльності і заходів, щоб вплинути на підлеглих. Наприклад, один керівник може попросити іншого подивитися пропозицію, оскільки він вже отримав схвалення у вищого керівництва. Хоча перший керівник не отримав цього схвалення у керівництва, він сподівається, що заручившись згодою різних керівників свого рівня, він зможе потім заявити вищому керівництву: "Ми всі згодні з цією пропозицією, і нам залишилося отримати тільки вашу згоду".

7. *Примушення* – це загроза звільнити з роботи, позбавити можливості просування по службі, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з метою отримання згоди на зміни.

Як показано в таблиці 6.1, кожна тактика має свої особливі переваги і недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибирати найбільш придатний метод.

Таблиця 6.1

**Тактика поводження з опором змінам**

<b>Тактика</b>	<b>Рекомендується</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Утворення і передача інформації</i>	При опорі, який базується на відсутності інформації або на неточній інформації і аналізі	Може допомогти отримати згоду на зміни зі сторони людей, коли їх впевнять	Може потребувати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей
<i>Залучення підлеглих до прийняття рішень</i>	В ситуаціях, де ініціатори не мають всієї інформації для розробки нововведень і де інші мають значні можливості для опору	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін і їх зобов'язання допомогти цьому; може інтегрувати існуючу інформацію для складання плану інновацій	Може потребувати багато часу і привести до помилок в проведенні змін

Продовження табл. 6.1.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Полегшення і підтримка</i>	Для випадків, коли маєш справу з людьми, які чинять опір тільки від страху перед особистими проблемами	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Може забрати багато часу, дорого коштувати і все ж таки не допомоги
<i>Переговори</i>	В ситуаціях, де хтось один із групи явно програє при нововведеннях і де вони мають великі можливості чинити опір	Може бути порівняно легким способом уникнути основного опору	У багатьох випадках може бути занадто дорогим; може налаштувати інших домогатися згоди умовляннями
<i>Кооптація</i>	Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана із занадто великими витратами або зовсім нездійсненна	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (але меншу ніж участь працюючих в прийнятті рішень)	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
<i>Маневрування</i>	В ситуаціях, де інша тактика буде неефективною або занадто дорогою	Може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблеми опору	Ініціатори можуть позбавитися якоїсь частки довіри до себе; може призвести до появи інших проблем
<i>Примушення</i>	Для ситуацій, де необхідна швидкість і де ініціатори змін мають значну владу	Може швидко подолати будь-який вид опору	Ризиковано. Може створити у людей недоброзичливе відношення до ініціаторів змін

**Базова:** [1, 4]

**Допоміжна:** [1, 2,4, 6, 8]

## **Тема 7. Структурні зміни**

*7.1. Сутність та причини реструктуризації.*

*7.2. Процес реструктуризації.*

*7.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).*

*7.4. Команди у процесі реструктуризації.*

### **7.1. Сутність та причини реструктуризації**

Реструктуризація – це зміна структури. Оскільки йдеться про зміни в організації, то часто вживають термін реорганізація.

*Причини реструктуризації:*

- скорочення або підбір оптимального розміру штату (ринкові умови або конкуренція);
- раціоналізація або зниження витрат (ринкові умови або конкуренція);
- результативність або ефективність (прагнення до внутрішнього покращання);
- спрощення ієрархії (прагнення до внутрішнього покращання);
- зміна стратегії (впровадження стратегії);
- злиття або поглинання (впровадження стратегії);
- новий товар або послуга (впровадження стратегії);
- зміни культури (впровадження стратегії);
- внутрішнє перерегулювання ринку (впровадження стратегії);
- зміна топ-менеджера (рішення керівництва);
- внутрішня або зовнішня криза (непередбачена або незапланована зміна).

Реструктуризація в ідеальному випадку може проводитись лише при зміні стратегії.

### **7.2. Процес реструктуризації**

Поглянемо на процес реструктуризації з точки зору організаційних метафор. Процес реструктуризації асоціюється з метафорою "машина". Відповідно до цієї метафори підходить модель К. Левіна. Але реструктуризація стосується людей – тому потрібні метафори "політика" і "організм". В цьому випадку доцільно використовувати модель узгодження Надлера і Тушмана. При реструктуризації доцільно використовувати поєднання двох метафор, в цьому випадку допоможе формула змін Бекхарда і Харріса. Розглянемо це детальніше.

#### **7.2.1. Використання трьохступеневої моделі К. Левіна**

За цією моделлю (див. тема 4, питання 4.2.1) можна здійснювати реструктуризацію з таких причин:

- існує поточна ситуація в бізнесі і її потрібно розморозити;
- є потрібний кінцевий стан;
- головну увагу слід приділити швидкому і плавному просуванню до цілі;

### **7.2.2. Використання моделі узгодження Надлера і Тушмана**

Сутність моделі див. в темі 4, питання 4.2.4. Якщо змінити частину організації, то це вплине на всю організацію і її компоненти. Це потрібно враховувати. Реструктуризація однієї частини компанії означає, що співробітникам іншої частини необхідно буде встановлювати нові зв'язки та нові робочі стосунки.

### **7.2.3. Використання формули змін Бекхарда і Харріса**

Формулу змін див. в темі 4, питання 4.2.3. Згідно формули *A, B, D* – це важливі фактори реструктуризації. При цьому потрібно врахувати наступне:

- чітко визначити причини, часові рамки і логічне обґрунтування змін;
- кінцеву ціль або образ потрібно подати в привабливій формі;
- процес має бути таким, щоб його можна було виконати, тобто його потрібно добре планувати і впровадити. Спочатку необхідно акцентувати увагу на вигодах реструктуризації, а потім планувати її виконання.

### **7.2.4. Стратегічний аналіз і причини змін**

Будь-яка спроба змінити структуру повинна мати чітке логічне обґрунтування. Як правило воно виникає в результаті аналізу стратегії. В результаті аналізу визначається необхідність вирішення конкретного питання внутрішнього або зовнішнього середовища бізнесу.

Найчастіше реструктуризацію здійснюють задля вирішення таких основних цілей:

- збільшення відгуку клієнтів;
- завоювання частки ринку;
- підвищення ефективності діяльності.

Крім того є інші рушійні сили процесу реструктуризації:

- в приватному секторі: зниження виробництва, злиття і поглинання, зміна генерального директора;
- в державному секторі: необхідність нового співробітництва, а також юридичних і владних змін.

### **7.2.5. Критичні чинники успіху змін, вибір форми та оцінка ризику**

Для планування структури необхідно створити критичні чинники успіху, обрати форму і оцінити ризик.

### *Критичні чинники*

Критичні чинники залежать від стратегії, корпоративної культури, ринку, інфраструктури і внутрішніх процесів організації. За умови врахування критичних чинників буде забезпечений успіх нової структури і відповідно – стратегії. Немає типового переліку критичних чинників, вони визначаються конкретно в кожному окремому випадку. Наприклад, це може бути необхідність акцентувати увагу на розвитку інфраструктури, на забезпеченні зворотного зв'язку із споживачами, на відповідності структури напрямкам роботи тощо.

### *Вибір форми*

Форми – це різні способи організації компанії. Йдеться про різні типи організаційної структури. Загалом еволюцію організаційної структури по відношенню до стратегії бізнесу можна представити таким чином:

- підприємницька структура – в наявності один товар або послуга, місцевий або регіональний ринки;
- функціональна структура – обмежена, стандартизована лінія товару або послуги, регіональний або національний ринок;
- розподілена структура – множинна, змінна лінія товарів або послуг, національний або міжнародний ринок;
- матрична структура – при стандартних та інноваційних товарах або послугах, при стабільному або змінному ринках;
- динамічна мережа – коли існує потреба в створенні товару чи послуги або коли глобальні змінні ринки.

### *Оцінка ризику*

Оцінка ризику здійснюється стосовно конкретної реструктуризації. Але потрібно враховувати ризик самих змін і ризик процесу управління ними.

Ризики, характерні для управління змінами:

- управління змінами – організація "вийде з гри" на 0,5 – 1,0 рік, відсутність досвіду здійснення змін, команда виконавчих менеджерів може "втомитися від деталей" і втратити інтерес до змін;
- комунікація – персонал може негативно сприйняти усі зусилля менеджерів;
- люди – на кожне місце необхідно призначити кращих людей, а також утримати необхідні кадри;
- управління спільною роботою – можлива втрата знань, що викликає необхідність отримувати знання і їх розповсюджувати; досягнення кожної частини компанії повинні бути відомі всьому персоналу;

- ролі, відповідальність і взаємозалежність – є ризик оголошення "незалежності" окремими відділами; необхідно забезпечити мотивацію співробітників та оцінку їх діяльності, а також впровадити різні важелі впливу.

### 7.2.6. Проекти з управління змінами в організаціях

Зміни – це є на практиці здійснення проекту. Планування і планування проект зі змін передбачає вирішення таких завдань:

1. *Керівництво.* Задачі керівників реструктуризації – забезпечити продовження роботи, готовність співробітників діяти в новій структурі, гладкий і своєчасний перехід від однієї системи до іншої. Необхідно прослідкувати, щоб плани існували для всіх процесів, які є частиною змін, а саме: план спілкування, алан вибору та відбору, а також надзвичайний план (на випадок критичних моментів).
2. *Майбутній напрямок і стратегія.* Потрібно описати майбутнє і дати йому логічне обґрунтування, повзати його зі стратегією і практичною роботою, показати відмінності від попереднього досвіду та показати вигоду.
3. *Спілкування.* Необхідно забезпечити постійний потік інформації – це викликає більше довіри до змін.
4. *Процес впровадження.* Займає дуже багато часу, пов'язаний зі змінами. Потрібно управляти людськими очікуваннями. Якщо є план – потрібно чітко його дотримуватись.
5. *Механізми підтримки.* Щоб реструктуризація пішла гладко – необхідно забезпечити швидкий запуск її структури і наявність декількох систем підтримки.
6. *Очевидна управлінська підтримка.* Потрібно застосовувати різні стилі управління. Менеджер має бути більш доступним, а також має перекласти причини і сутність реструктуризації на зрозумілу мову.
7. *Постійна передача цілі.* Має бути запланована і "персоніфікована" програма спілкування. Потрібен діалог і з'ясування проблем.
8. *Ясний процес відбору.* Повинен бути узгоджений план відбору. Мають бути чіткі принципи для тих, хто проходить відбір (визначається процес, критерії, часові рамки та логічне обґрунтування відбору).
9. *Увага топ-менеджерів.* Чим більше беруть участь в процесі топ-менеджери, тим краще. Це участь в зборах, відвідування відділів та підрозділів, спілкування, пояснення причин змін, зустрічі з персоналом.
10. *Дієві консультації.* Йдеться про залучення персоналу до змін. Персоналу і менеджерам середньої ланки доцільно дати можливість брати участь в плануванні – тоді на ранніх етапах можна передбачити проблеми або неузгодженості. Необхідні також консультації менеджерів.

### 7.2.7. Моніторинг і аналіз змін

Моніторинг і аналіз змін потрібно розпочати на стадії планування і продовжувати протягом усього процесу, у тому числі до оцінки продуктивності нової структури через декілька місяців або років після впровадження.

### 7.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера)

Йдеться про те, як впливає скорочення штатів на звільнених і тих, що зберегли роботу. Д. Ноер показує короткостроковий, а також середньостроковий і довгостроковий вплив змін. Він пропонує, як необхідно згладжувати і прискорювати цей процес. Д. Ноер характеризує почуття людей при звільненні. Більшість почуттів згадуються в кривій змін Кублер-Росс.

Д. Ноер пропонує чотириступеневу модель втручання при скороченні штату (рис. 7.1).

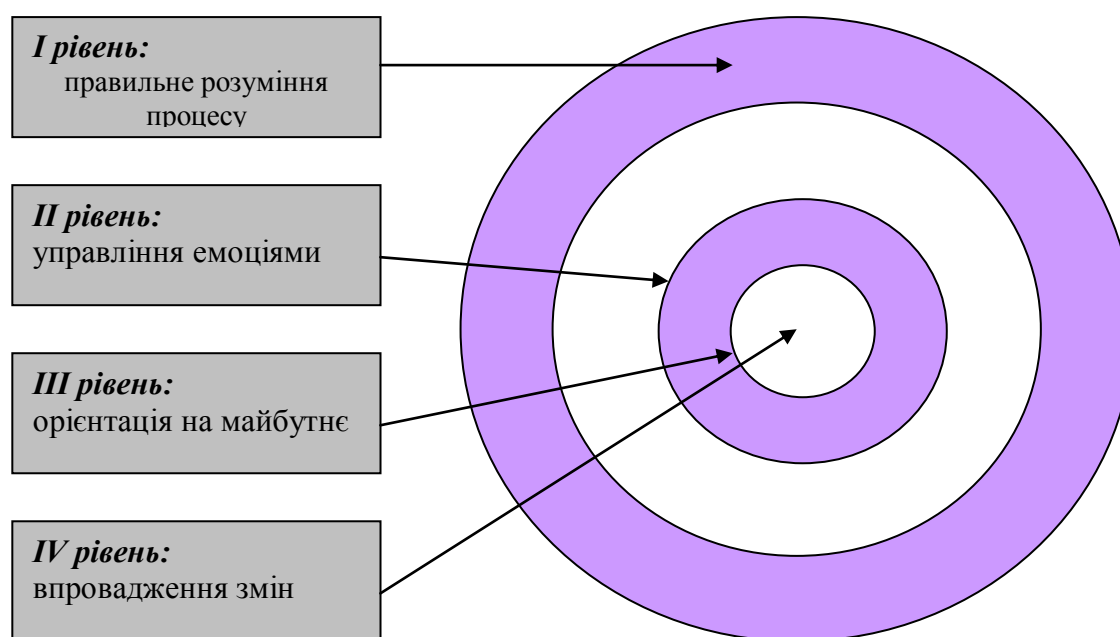


Рис. 7.1. Чотириступенева модель втручання Ноера при скороченні штату

Д. Ноер пропонує наступне:

1. Створити структурні системи і процеси, які "виліковують" або попереджають синдром тих, що "вижили".
2. Знову заслужити психологічну довіру – чітко визначити нові відносини між працедавцем і співробітником.
3. Втїлити у власній поведінці нову культуру і її цінності, якщо вони відповідають заданим цілям.
4. Забезпечити відповідність роботи служби персоналу і стилю управління обраній корпоративній культурі.

*Ключові ідеї Д. Ноера:*

- управляти змінами на рівні задач і людей;
- приділяти увагу не лише процесам (які переживають окремі співробітники і групи), але й задачам, необхідним для руху організації вперед;
- використовувати нестабільність ситуації, щоб впровадити в організації ті структури, системи і процеси, які будуть підтримувати міни в довгостроковій перспективі.

#### **7.4. Команди у процесі реструктуризації**

Реструктуризація сильно впливає і на команди: змінюється їх склад, з'являється новий лідер, змінюється ціль.

Командам і групам приходиться при цьому вирішувати такі питання:

- втрата існуючих і поява нових індивідуальних ролей і посад;
- втрата існуючих і поява нових членів команди;
- поява нових цілей команди;
- поява нового безпосереднього керівництва;
- поява нової стратегії організації та (або) відділів.

Команда краще справляється з переходом якщо буде орієнтуватись і на задачу, і на гуманітарну сторону процесу. На рис.7.2 представлена чотириступенева модель згуртування команди.

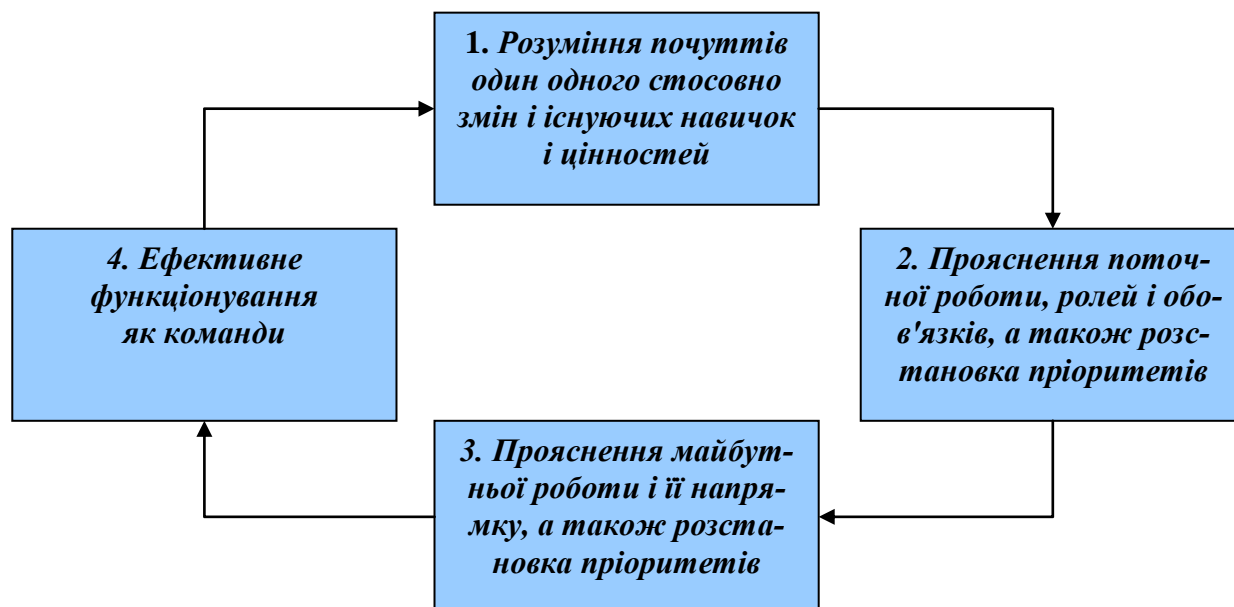


Рис. 7.2. 4-х ступенева модель згуртування команди

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]



## Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

8.1. Причини об'єднання та поглинання.

8.2. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.

8.3. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

### 8.1. Причини об'єднання та поглинання

Виділяють *п'ять хвиль злиття (об'єднання) і поглинання*:

1. 1897 – 1904 – горизонтальні об'єднання і укрупнення декількох галузей промисловості, переважають у США.
2. 1916 – 1929 – переважно горизонтальні угоди, але є і вертикальні, переважають у США.
3. 1965 – 1969 – епоха конгломератів, включаючи поглинання компаній в різних індустріях.
4. 1981 – 1989 – епоха корпоративних набігів, фінансована втратними облігаціями.
5. З 1992 – крупні мегазлиття, активність в Європі і Азії. Переважання стратегічних об'єднань, які доповнюють стратегії компанії.

Для розуміння різних мотивів злиття і поглинання необхідно останні класифікувати. Зазвичай виділяють *три типи угод із злиття і поглинання*:

- горизонтальні (угода з конкурентом);
- вертикальні (угода з компанією-постачальником або клієнтом);
- конгломератні (угода з компанією, яка не належить ні конкурентам, ні продавцям, ні покупцям).

#### *Причини злиття і поглинання, їх переваги і недоліки*

1. *Стратегія інтенсивного зростання*. Більшість злиттів і поглинань спрямовано на швидке зростання (без урахування внутрішнього розвитку).

Переваги:

- швидке зростання доходів;
- поява нових клієнтів;
- можливий доступ до брендів, обладнання, торгових марок, технологій, роботодавців.

Недоліки:

- існує ризик і проблеми реалізації очікуваних вигід підприємства;
- необхідно управляти в декілька разів більшою компанією.

2. *Спільна діяльність*. Завжди існує потенційна можливість добитися більшого успіху в двох, ніж (по одному) окремо.

Переваги:

- зростання доходів за допомогою нового або зміцненого образу товару чи послуги;
- скорочення витрат основних процесів виробництва через зростання масштабу;
- спільна фінансова діяльність, наприклад, скорочення вартості капіталу (зменшення запозичень, вартості розміщення акцій);
- в іншій компанії можуть бути більш кваліфіковані менеджери і після об'єднання вони можуть більш ефективно управляти персоналом і досягати більших успіхів;
- може бути посилений певний вид діяльності (сфера досліджень, дистриб'юторські мережі).

3. *Диверсифікація*. Передбачає розвиток бізнесу поза традиційною індустрією компанії.

Переваги:

- можливість розвивати портфель цінних паперів;
- стабілізація власних ринків збуту;
- можливість розпочати більш прибуткову справу.

4. *Інтеграція для досягнення економічної вигоди*.

Переваги:

- при горизонтальній інтеграції – завоювання частки ринку колишнього конкурента і підвищення свого впливу;
- при вертикальній інтеграції – це отримання джерел постачання, можливості вимагати спеціалізованих поставок, зниження витрат на поставки, підвищення конкурентоздатності.

5. *Необхідність укладання угоди*. Часто буває така ситуація, коли є термінова необхідність реінвестувати кошти і підвищити прибутки. Угода укладається швидко, щоб вас не випередили конкуренти. Тобто успіх – в укладанні угоди, а не в довгостроковій перспективі.

## **8.2. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань**

При дослідженні різних наукових джерел, де описуються злиття і поглинання, можна виділити таких *n'ять правил, яких необхідно дотримуватись*:

- постійно спілкуйтесь;
- правильно розумійте структуру задачі;
- враховуйте питання корпоративних культур;
- не забувайте про клієнтів;
- використовуйте зрозумілі основні процеси.

1. *Постійно спілкуйтесь*. Керівники компаній часто забувають, що злиття чи поглинання – це більше, ніж фінансова угода чи стратегічна можливість. Це ще й взаємодія людей. Топ-менеджери повинні застосовувати різні методи для покращання взаємовідносин, створення довіри, творчої обстановки, прагнення до покращень. Для цього можна використовувати наступне:

- презентація компанії;

- формальні збори із запитаннями і відповідями;
- інформаційні бюлетені;
- наради команд;
- оголошення;
- спілкування по електронній пошті;
- особисту допомогу;
- питання і відповіді на сайті компанії;
- конференції.

Тобто потрібно забезпечити корпоративне спілкування. Це прояснює ситуацію і запобігає чуткам.

*2. Правильно розумійте структуру.* Структура – це складне питання при злитті або поглинанні. Майбутню структуру компанії потрібно розробляти завчасно, пов'язувати її з логікою поглинання. Це потрібно робити ще до здійснення угоди. Цим доцільно займатися окремі інтеграційній команді. Її обов'язок – визначити чітку структуру відповідно цілям, не підтасовуючи і не дублюючи ролі та не йдучи на компроміс.

*3. Враховуйте питання корпоративних культур.* При незбіганні корпоративних культур можливі негативні прояви, зокрема зменшення продуктивності на 20 – 30%.

Ознаки зіткнення культур:

- співробітники проводять лінію між "ними і нами";
- люди говорять про хороші старі часи, прикрашаючи минуле;
- новачків піддають обмовлянню;
- наявний конфлікт – суперечки, відмова в наданні інформації, формування коаліції;
- одна сторона в злитті показується як "сильна", інша – як "слабка".

Вирішення проблеми:

- потрібно вивчити існуючі культури, наприклад, шляхом проведення семінару за участю обох команд усіх рівнів. Це потрібно зробити на самому початку інтеграції. Спілкування буде сприяти згладжуванню напруги і дозволить познайомитись з культурою один одного;
- відмінність корпоративних культур можна визначити за допомогою простої моделі: складається схема з культурними аспектами, де співробітники обох компаній відмічають своє положення на схемі і відкрито порівнюють результати. Після цього проводять семінар, де прогнозують очікувані труднощі і визначають план дій по їх запобіганню. Як правило, в процесі цих дій виробляється нова корпоративна культура;
- можна використовувати рекомендації інституту Роффі Парка щодо урахування корпоративної культури, які полягають в наступному: визначити головну тактику, якої притримуються команди різних корпоративних культур; визначити "гарячі точки" культур та ймовірні відмінності, які можуть спровокувати конфлікт або напругу; використати модель корпоративної культури, примусити членів команд досліджу-

вати риси своїх культур, розпитати про хороші і погані сторони старих корпоративних культур; впевнити своїх співробітників визначити значимі культурні цінності, які б вони хотіли залишити; попросити членів команди скласти список цінностей, до яких можуть пристосуватись усі, і використовувати його як основу спільної роботи.

4. *Не забувайте про клієнтів.* Клієнти, як правило, відчують зміни першими, і їх не турбує той факт, що після злиття між командами є непорозуміння. Потрібно обов'язково запланувати, хто буде займатися з клієнтами після угоди (найчастіше – це менеджери з продажів). Зокрема, бажано проводити зустрічі з клієнтами, заспокоїти їх і донести корисні їм відомості.

5. *Використовуйте зрозумілі основні (загальні) процеси.* При плануванні і успішному проведенні злиття і поглинання виникає проблема – піклування про загальні процеси. В цьому випадку рекомендується використовувати адаптовану версію моделі першопрохідця General Electric (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

***Адаптована версія моделі першопрохідця General Electric***

Попередні заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінити сильні сторони культури і потенційні бар'єри для об'єднання;</li> <li>• призначити управляючого інтеграцією;</li> <li>• оцінити ключових менеджерів основних підрозділів;</li> <li>• розробити стратегію для повідомлення про наміри і просування змін.</li> </ul>
Створення фундаменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ввести нових виконавчих менеджерів в основні процеси другої компанії;</li> <li>• виробити коротко і довгострокові плани з новими виконавчими менеджерами;</li> <li>• явно залучити в процес топ-менеджерів;</li> <li>• розподілити необхідні ресурси і призначити вірних людей.</li> </ul>
Швидка інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прискорити інтеграцію за допомогою семінарів по культурі, а також по інтенсивній схематизації спільних процесів;</li> <li>• проконтролювати процеси;</li> <li>• звертати увагу на зворотний зв'язок і робити висновки за ходом просування вперед;</li> <li>• мінятися менеджерами для короткострокового навчання.</li> </ul>
Асиміляція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продовжувати вчитися і розробляти загальні засоби, мову та процеси;</li> <li>• продовжувати довгостроковий обмін досвідом;</li> <li>• використовувати можливості навчання і розвитку;</li> <li>• оцінити процеси інтеграції.</li> </ul>

### **8.3. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін**

В даному питанні йдеться про те, які з елементів раніше вивчених теорій можна використовувати для злиття і поглинання.

#### **8.3.1. Управління індивідуумами**

Злиття і поглинання несуть невизначеність, це турбує людей.

*З точки зору Шайна* здорові індивідуальні зміни відбуваються, коли існує рівновага між страхом за майбутнє і страхом навчання новому. Якщо страх за майбутнє переважає страх навчання новому, то людина пристосується до змін. Але страх за майбутнє не повинен бути надто більшим від страху за навчання, інакше буде хаос. Висновок: керівникові потрібно створювати атмосферу психологічної безпеки.

*З точки зору біхевіористичної моделі* потрібно мати на увазі, що стратегія винагород – це важлива частина процесу злиття і поглинання.

*З точки зору когнітивної моделі* розумова діяльність впливає на нашу поведінку. Тобто постановка цілі і моделювання ролей надзвичайно важливі.

*Психодинамічний підхід* дає саму наглядну модель для пояснення індивідуальних змін на різних етапах злиття і поглинання. Тут доцільно використовувати модель Кублер-Росс, а саме: розглядати етапи процесу злиття і поглинання і те, як на кожному з етапів управляти реакцією персоналу.

#### **8.3.2. Управління командою**

При злитті і поглинанні в процесах управління командою виділяють такі ключові моменти:

- управління закінченням (або як примусити себе відпустити минуле);
- управління переходом від старого до нового;
- управління початком;
- управління собою.

*Управління закінченням* необхідно здійснювати з дотриманням таких підходів:

- визнати кінець старої компанії і кінець старого виду діяльності;
- дати людям посумувати;
- підвести підсумки;
- виявляти повагу до минулого, навіть якщо ви самі до нього негативно ставитесь.

*Управління переходом від старого до нового* необхідно здійснювати, використовуючи модель Такмана і адаптуючи її до управління розвитком "злитих" команд (табл. 8.2).

**Як управляти розвитком "злитих" команд**

<i>Стадія</i>	<i>Діяльність команд</i>	<i>Поради керівникам</i>
Формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збентеження;</li> <li>• невизначеність;</li> <li>• оцінка ситуації;</li> <li>• перевірка правил;</li> <li>• оцінка оточуючих;</li> <li>• визначення цілей;</li> <li>• знайомство;</li> <li>• встановлення правил.</li> </ul>	Чітко визначайте ролі і обов'язки в новій компанії. Дізнайтесь, звідки прийшли люди, яка структура, методи роботи і корпоративна культура попередньої ситуації. Порівняйте їх і вашу системи. Визначайте ключових клієнтів команди і починайте узгоджувати нові правила спільної роботи.
Буря	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення пріоритетів;</li> <li>• боротьба за лідерство;</li> <li>• напруга;</li> <li>• ворожість;</li> <li>• формування угруповань.</li> </ul>	Дайте команді час обговорити важливі питання. Майте терпіння. Чітко визначайте напрямки діяльності і цілі команди. Покладіть край конфліктам між людьми і культурами, спілкуйтесь зі суперечниками.
Нормалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• згода;</li> <li>• прийняття лідерства;</li> <li>• встановлення довіри;</li> <li>• встановлення стандартів;</li> <li>• нові стабільні ролі;</li> <li>• взаємодія.</li> </ul>	Розробіть процес прийняття рішень. Підтримуйте гнучкість, аналізуючи цілі і процеси.
Дія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• успішна діяльність;</li> <li>• гнучкі ролі;</li> <li>• відкритість;</li> <li>• взаємодопомога.</li> </ul>	Надавайте більше прав співробітникам. Навантажуйте людей. Заохочуйте нововведення.

*Управління початком* при злитті і поглинанні необхідно здійснювати з дотриманням наступного:

- чітко визначити цілі злиття чи поглинання і постійно повертатися до них як до основи;
- окреслити образ майбутнього, описати його привабливо для слухачів;
- виступити провідником рольової моделі тісної інтеграції з урахуванням свого рівня. Модель має бути помітною для оточуючих;
- влаштуйте маленьке свято на честь початку нових справ.

*Управління собою.* Тут виникає проблема асинхронності емоційних реакцій менеджерів і членів команди. Рекомендації для менеджерів середньої ланки будуть наступні:

- втягуйтеся в зміни;

- залишайтеся в курсі справ;
- знайомтеся з людьми;
- розберіться у власних почуттях;
- активно управляйте своєю кар'єрою;
- визначте критерії успіху;
- будьте впевнені в собі.

### **8.3.3. Складні призначення і рішення про звільнення**

Щоб нові призначення були справедливими, їх повинні бачити всі. намагайтеся зробити критерії відбору об'єктивними, прозорими і зрозумілими. притримуйтеся політики і методів роботи компанії. Не "темніть". Це викличе обурення. Говоріть відкрито. Достойно звертайтеся до співробітників усіх рівнів.

### **8.3.4. Управління організацією**

При плануванні злиття і поглинання доцільно використовувати модель Коттера, оскільки вона поєднує різні підходи до змін, і відповідно, забезпечує необхідну гнучкість у вирішенні проблем. Згідно моделі Коттера при управлінні організацією необхідно дотримуватись наступного:

- створіть відчуття крайньої необхідності;
- сформууйте сильну керівну коаліцію;
- створіть новий образ;
- розповсюджуйте образ;
- наділіть співробітників повноваженнями у відповідності до образу;
- плануйте короткострокові перемоги і добивайтесь їх;
- закріпіть успіх і вводьте нові зміни;
- інституціоналізація нових підходів.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 4, 5, 6, 8]

## Тема 9. Зміни корпоративної культури

*9.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.*

*9.2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури.*

### **9.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури**

В літературі є різні підходи до визначення поняття "корпоративна культура". Якщо їх узагальнити, то можна сказати наступне:

- корпоративна культура створює норми прийнятної поведінки, впливає на зовнішні зв'язки корпорації, а також на внутрішні взаємовідносини співробітників, впливає на мотивацію, на моделі поведінки, пов'язані з інноваціями, прийняттям рішень, спілкуванням, організацією, вимірюванням успіху і винагородою за досягнення;
- корпоративна культура – це моделі поведінки, які нав'язуються новим співробітникам, вона здійснює потужний вплив на індивідуумів і їх продуктивність;
- корпоративна культура – це модель із основних положень, які певна група придумала, відкрила або розробила при спробі вирішити проблеми внутрішньої адаптації і зовнішньої інтеграції. Якщо ці положення справно працюють, то це дозволяє визнати їх життєздатними і нав'язати новим членам групи як вірний спосіб сприйняття, мислення і відчуття даних проблем;
- корпоративна культура впроваджує думки і почуття, які відповідають корпоративним переконанням.

*Шість шляхів розвитку корпоративної культури за Е. Шайном*

1. Загальний розвиток, в результаті якого організація пристосовується до навколишнього середовища.
2. Особливий розвиток команд і підгруп в середині організації і поза нею.
3. Керований розвиток в результаті культурного "прозріння" керівників.
4. Керований розвиток шляхом обміну досвідом між командами, наділення повноваженнями обраних представників змішаних субкультур з урахуванням більшої адаптованості їх до сучасної реальності.
5. Запланована і керована зміна корпоративної культури шляхом створення паралельних систем керуючих комісій і груп спеціалістів, орієнтованих на проект.
6. Часткове або повне руйнування корпоративної культури шляхом нового керівництва, яке усуватиме носіїв попередньої культури (кардинальні зміни, банкрутство).



### *Керівні принципи для успішної зміни корпоративної культури*

- завжди тримайте зв'язок з образом, задачею і цілями організації (чим більше людям подобається образ, тим краще);
- створіть відчуття гострої необхідності в змінах і постійно посилюйте його;
- приділяйте увагу учасникам (втягуйте в процес змін якомога більше людей);
- пам'ятайте, що питання "як?" не менш важливе ніж питання "що?";
- будуйте на старому і крокуйте в нове;
- створюйте полегшуючі механізми (система винагород, планування і управління виробництвом тощо);
- виступайте як рольова модель;
- створіть спільноту правильно орієнтованих і гнучких керівників;
- наполягайте на колективному використанні змін (не можна розподіляти обов'язки стосовно змін між службами персоналу, все потрібно робити колективно).

## **9.2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури**

### **9.2.1. Регулювання діяльності організації**

Регулювання діяльності організації з урахуванням вищезазначених керівних принципів (див. питання 9.1) базується на шести ключових моментах (див. рис. 9.1).



Рис. 9.1. Шість ключових моментів в регулюванні організації

Використовуючи ці шість ключових моментів для регулювання організації відповідно до потреб клієнтів можна розвинути або створити нову корпоративну культуру (*КК*). Тобто необхідно досягти *внутрішнього* узгодження.

### 9.2.2. Ребрендинг організації

Ребрендинг організації – це шлях, коли компанія вирішує влити нову силу в свою торговельну марку.

Внутрішній ребрендинг називають деколи внутрішнім маркетингом, і його розглядають таким чином:

- це філософія спілкування зі співробітниками як з клієнтами;
- це залучення, розвиток, мотивація і утримання кваліфікованих робітників внутрішньокорпоративною рекламою власних товарів і задоволення потреб співробітників.

Якщо в питанні 9.2.1 потрібно було досягти внутрішнього узгодження, то за допомогою ребрендингу необхідно досягти цілі *зовнішнього* збуту товарів і послуг, а також змінити спосіб подання марки клієнтам. Головні складові марки: маркетингові комунікації, товари на продаж, швидкість та якість надання послуг.

Конкурентна перевага – в способі спілкування персоналу з клієнтами. Клієнт повинен не просто отримувати від організації інформацію про товар чи послугу, він повинен скласти власну думку з цього приводу.

На першому етапі необхідно визначити цільову аудиторію і здійснити сегментацію ринку потенційних клієнтів (рис. 9.2).

*Інтерес до продукту  
(послуги)*

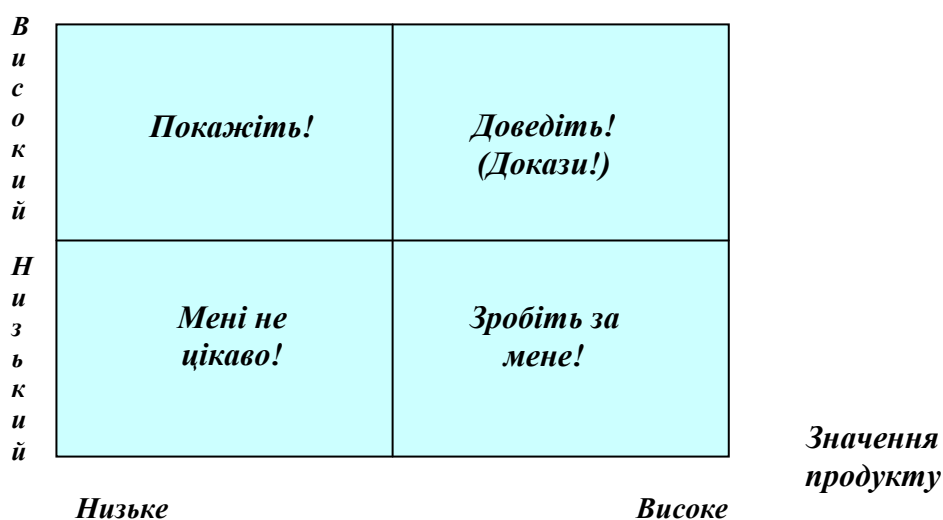


Рис. 9.2. Сегментація клієнтів

Згідно рис. 9.2 можна виділити головні напрямки уваги:

- здатність викликати інтерес;

- встановити довірчі відносини;
- відкрито спілкуватись;
- попереджувати запити клієнтів.

Тобто необхідна переорієнтація на нову стратегію, а саме: розроблення нових цінностей, у тому числі вибір поведінкових моделей, які б відображали бажаний спосіб дій.

#### *Алгоритм (порядок) здійснення ребрендингу організації*

1. *Початок.* Це повний перегляд стратегії і створення програмного плану з окремими проектами (розроблення бренду, розвиток систем тощо). Зміни розпочинають з топ-менеджерів: зверху до низу (механістична метафора). За термінологією Коттера менеджери повинні створити відчуття крайньої необхідності і вищий образ. Наступний рівень менеджерів (після топ-менеджерів) має створити команду змін.
2. *Одержання підтримки.* Здійснюється процес переходу із роз'ясненням кожному співробітнику (приблизно декілька місяців). При цьому проводяться збори, обговорення, можливе коригування початкових планів.
3. *Руйнування "стіни".* Набір цінностей переводиться в поведінкові моделі. Здійснюється супроводження семінарами зі встановленням еталону організаційної культури. Формують новий образ мислення та відкритість для ідей. Залучаються консультанти. Можливе тимчасове зниження продуктивності.
4. *Створення нових команд.* З'являються нові команди (відділи) залежно від нових цілей. Можливі зміни в топ-менеджменті, а також в межах "старих" команд. Тобто руйнуються старі групи, з'являються нові команди і взаємовідносини.
5. *Індивідуальна підтримка.* Йдеться про людський фактор, який передбачає стратегію спілкування, нові цінності (відкритість, чесність, прямота), прояснення ситуації, нову систему винагород, працевлаштування звільнених, організацію консультацій, навчання тощо.

#### **9.2.3. Створення бренду працедавця**

Це третій приклад, який ілюструє проблеми і можливості створення бренду працедавця. Потрібно розпочинати зі стратегії бізнесу. Бренд працедавця має сенс, якщо його доповнює загальна стратегія компанії. Для досягнення успіху повинні бути внутрішні зміни. Помилкою є зміни в корпоративній культурі доручати службі персоналу, залучати потрібно усіх.

Для формування образу бренду працедавця використовують концепцію колеса бренда (рис. 9.3).

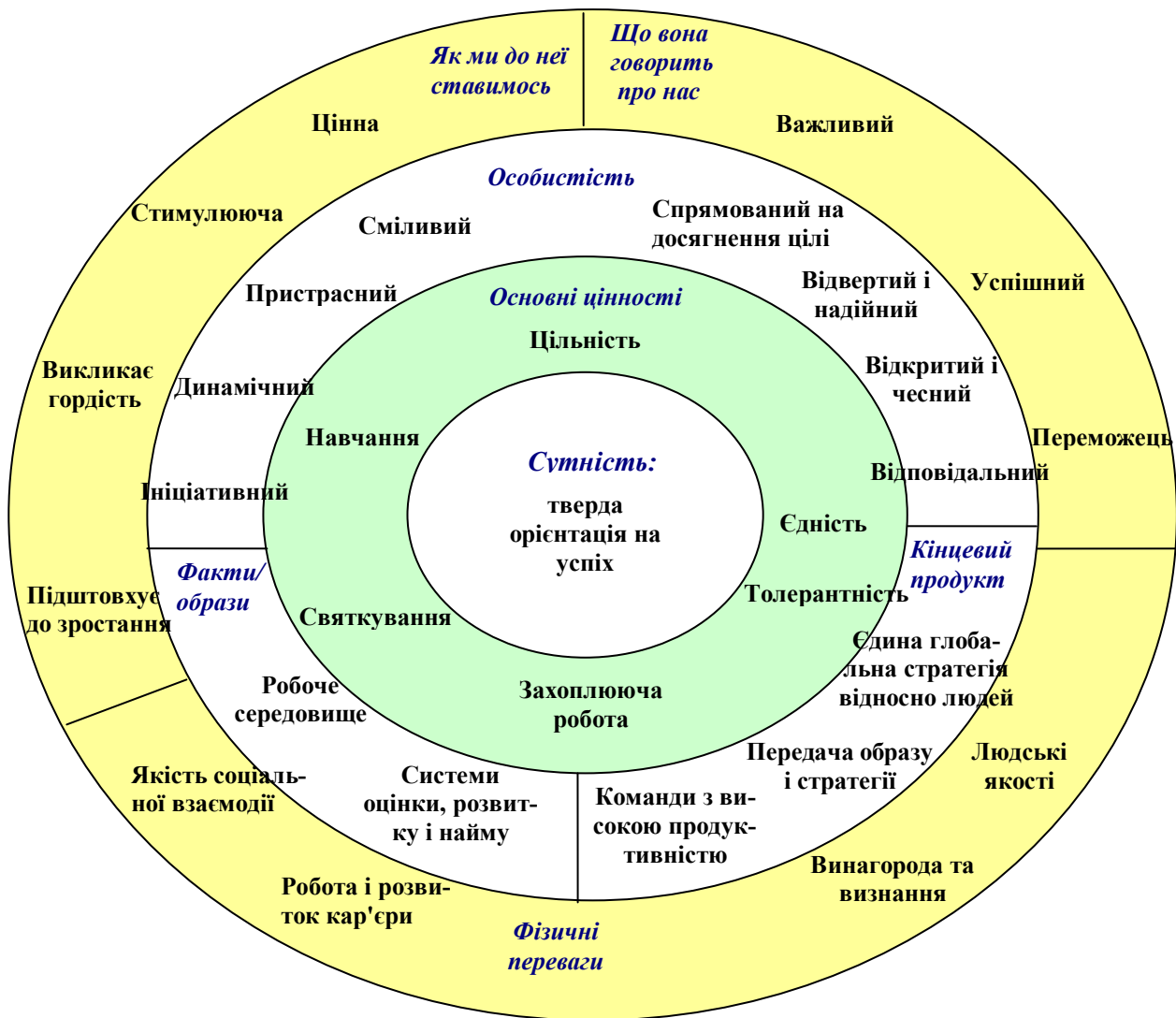


Рис. 9.3. Концепція бренду працедавця

Ця ідея розроблена "Бейтс Норт Амеріка" і застосовується для визначення функціональних і емоційних компонентів торгової марки, вона користується високою репутацією оновлення старих марок.

"Колесо" базується на різних *поняттях*, які враховуються при створенні бренду:

- *сутність* – серце або дух торговельної марки
- *цінності* – як людина ставиться до марки;
- *індивідуальність (особистість)* – стосується емоційного змісту торговельної марки, коли про неї говорять як про особистість.

## *Процес ребрендингу*

Процес ребрендингу здійснюється за "колесом", а саме: розписується досягнення основних цінностей і т.д. Тобто досягнення усіх характеристик, що подані в "колесі", розписується у вигляді процесів (послідовних стадій).

Команда, що займається ребрендингом, повинна використовувати формулу змін Бекхарда:

- чіткий образ;
- пояснення необхідності в змінах;
- здійснення перших кроків.

***Базова:*** [1, 2, 4]

***Допоміжна:*** [1, 2, 4, 5, 6, 8]

## **Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій (ІТ)**

- 10.1. *Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.*
- 10.2. *Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.*
- 10.3. *Необхідність в менеджерах ІТ-змін.*
- 10.4. *Зміни процесу.*
- 10.5. *Зміни інформаційної культури.*
- 10.6. *Нові правила інформаційного суспільства.*

### **10.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів**

Досить часто компанії витрачають значну кількість коштів на ІТ. Але не завжди вони отримують бажану (рекламовану) вигоду при змінах на основі ІТ. З'ясуємо, як можна зменшити шлях від задуму використання ІТ (стратегії) до впровадження і отримання результатів.

Необхідно узгодити тактику організації з ІТ-стратегією, інакше будуть проблеми, особливо при зміні перспектив і пошуку загальнокорпоративних рішень. Раніше менеджери передавали вирішення ІТ-питань комп'ютерним спеціалістам в організації. Тепер рішення, що приймаються за допомогою ІТ-технологій, можуть серйозно вплинути на бізнес. Тому виникає питання: чи правильно довіряти такі питання технічним спеціалістам, які не завжди бачать загальну картину та цілі організації. В результаті можливі багато варіантів не-сумісних рішень або ще гірше – одне рішення, яке не відповідає стратегічним цілям. З іншого, боку топ-менеджерам також проблематично використовувати ІТ-методи: вони не розуміють як перекласти свої бажання на ІТ. З'ясуємо, що для цього потрібно зробити.

#### *Стратегічна ІТ-сітка Кеша*

Для початку необхідно з'ясувати користь, яку приносять ІТ-організаційні стратегії. Організації необхідно визначити на сітці перетворень (рис. 10.1) своє положення:

- новаторство;
- стратегія;
- допомога;
- розробка.

*Стратегічний вплив існуючих систем  
(залежність виробництва)*

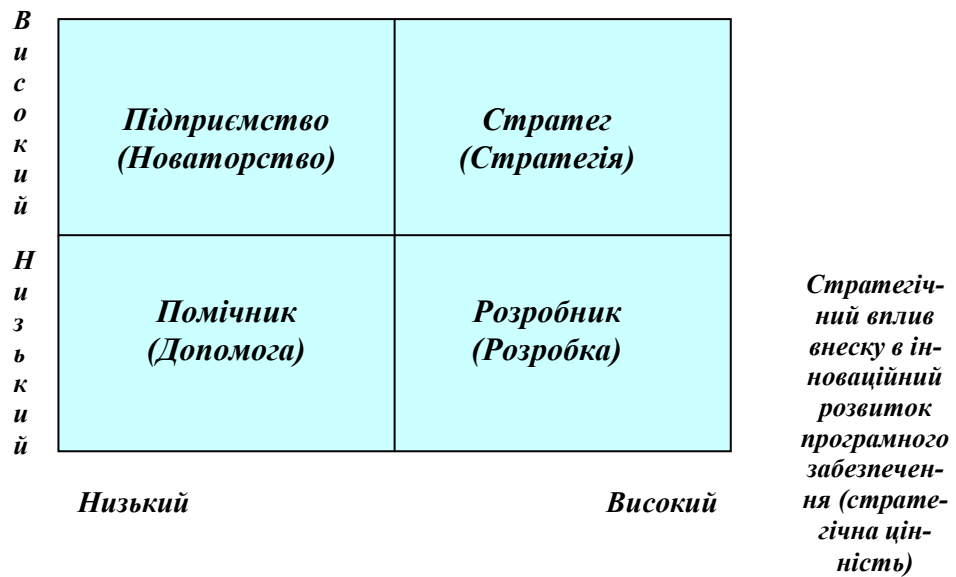


Рис. 10.1. Стратегічна сітка *IT* (за Кешем)

В результаті з'ясовують наскільки тісний зв'язок між лініями поведінки фірми, і яку увагу слід приділяти управлінню ІТ. Такий аналіз необхідно здійснювати час від часу, оскільки положення організації на сітці може змінитися.

Сітка дозволяє оцінити поточне стратегічне становище організації в ІТ і вирішити скільки уваги приділяти ІТ-питанням і як ними управляти.

*Організація "помічник"* – витрачає багато коштів на ІТ, але успіх її повсякденної діяльності не повністю залежить від ІТ-систем. Інноваційний розвиток суміжних процесів також не дає організації стратегічних переваг (наприклад, лікарський кабінет).

*Організація "підприємство"* – повністю залежить від чіткої роботи ІТ-системи. Наприклад, якщо остання відмовить, то зупиниться виробництво. А ось розвиток інноваційного програмного забезпечення хоча і важливий, але не життєво необхідний. При цьому треба мати на увазі, що якщо підприємство відстає від конкурентів, то воно переміщується в квадрат "стратегія".

*Організація "розробник"* – для її стратегічного успіху виключно важливим є інноваційний розвиток програмного забезпечення, а не повсякденне використання існуючих ІТ-систем. Це може бути, наприклад, компанія, що розробляє програмне забезпечення.

*Організація "стратег"* – отримує значні переваги від інноваційного розвитку програмного забезпечення. Її повсякденна діяльність також дуже залежить від чіткої роботи ІТ-систем. В організаціях цього типу існує безпосередній

зв'язок між стратегією бізнесу і ІТ, а шеф з ІТ, як правило, входить до ради директорів компанії.

### *Розроблення керівних принципів*

Список керівних принципів розробляють, щоб забезпечити спільну роботу менеджерів. Послідовність робіт при цьому буде така:

- створити групу спеціалістів з 5-10 осіб топ-менеджерів, включаючи завідувача інформаційними системами, а також невелику команду співробітників фірми;
- група повинна розробити набір керівних принципів, які прив'яжуть стратегію до вкладень в ІТ. Ці принципи діють 2-3 роки, поки не зміниться стратегія;
- далі топ-менеджери відіграють роль спонсорів: підтримують запропоновані принципи.

### ***10.2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ***

ІТ-технології повинні освоювати не лише працівники ІТ-відділів, але й весь персонал.

Розглянемо, які уміння і знання потрібні організації для покращання бізнес-процесів, зміни структури, розширення бази даних, створення і підтримки нових товарів і послуг за допомогою ІТ.

### *Сім категорій навичок в ІТ-управлінні*

1. Розкриття бізнес-потенціалу.
2. Зовнішні зв'язки.
3. Безпосереднє керівництво технологіями.
4. Адаптація процесів.
5. ІТ-планування.
6. ІТ-інфраструктура.
7. Обслуговування даних.

### *Треступеневий процес переходу до кращого управління ІТ*

*Перший крок:*

- створіть групу спеціалістів із топ та лінійних менеджерів, а також ІТ-співробітників;
- почніть обговорення ІТ-стратегії відповідно до стратегії організації на найближчі п'ять років;
- оберіть ІТ, які найбільш потрібні з вашого погляду.

*Другий крок:*



- здійсніть перевірку знань ключових ІТ за участю якомога більшої кількості співробітників;
- використовуйте внутрішніх і зовнішніх консультантів;
- повідомте про результати і визначте "гарячі" точки, де не вистачає навичок, а важливість їх висока.

*Третій крок:*

- сплануйте, як необхідно підняти рівень найбільш важливих навичок;
- покращуйте розподіл ресурсів і обов'язків;
- визначайте чіткі часові рамки.

### **10.3. Необхідність в менеджерах ІТ-змін**

Після того, як будуть поведені описані вище роботи, на зміну ІТ-експертам і ІТ-відділу повинні прийти ІТ-спеціалісти зі знаннями менеджменту і запроваджувати ІТ-процес в послідовності, поданій на рис.10.2.

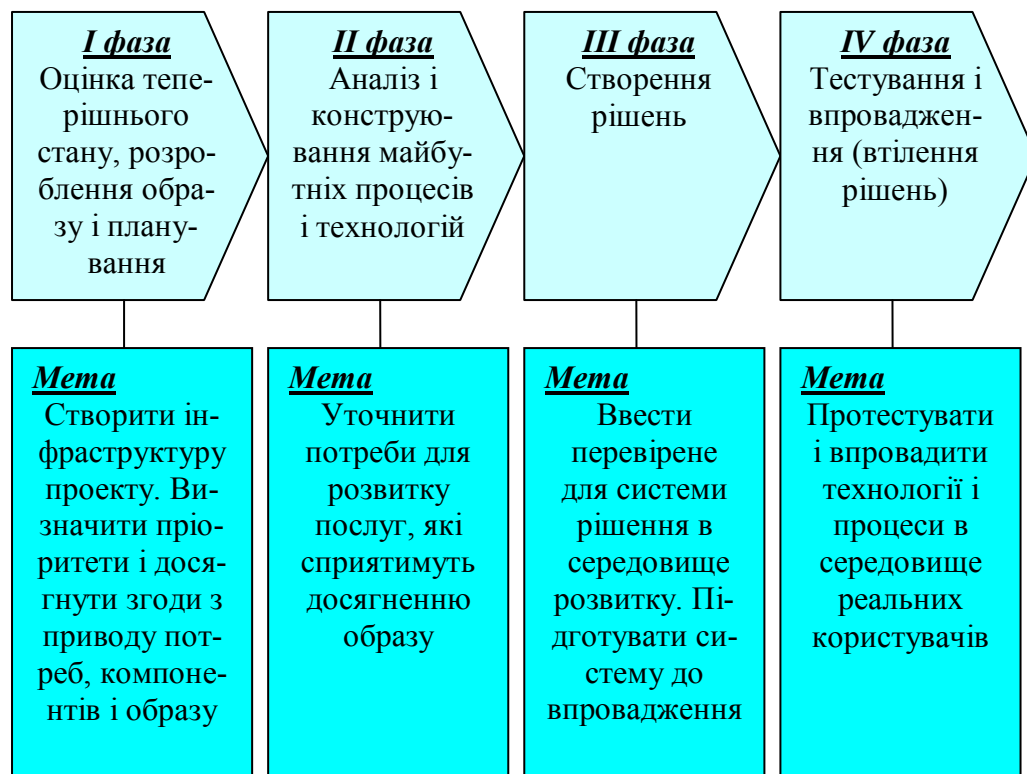


Рис. 10.2. Типова хода **ІТ** – процесу

ІТ-спеціалістам потрібно перейти від ролі технічних експертів до ролі спеціалістів зі здатністю управляти змінами.

## 10.4. Зміни процесу

Зміни, які базуються на ІТ, стосуються процесу. Існує два різних підходи до таких змін:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (**BPR**).
2. Соціально-технічне конструювання (**СТК**).

А також можливе комбінування цих підходів – так звана методологія ПРОГРЕСУ.

### 10.4.1. Реінжиніринг бізнес-процесів

Це самий відомий підхід до ІТ-змін організації. Це спосіб досягнення радикальних змін і ефективності.

*Принципи реінжинірингу:*

- чітка орієнтація на бізнес-процеси, які приносять користь клієнту;
- радикальний перегляд процесів з нуля, який призводить до радикальних змін;
- усунення усіх непотрібних деталей;
- видалення старих процесів;
- поява в результаті перегляду процесів, що приносять значне стратегічне покращання конкурентоздатності;
- учать ІТ.

Послідовність типового **BPR**-підходу подано на рис. 10.3.

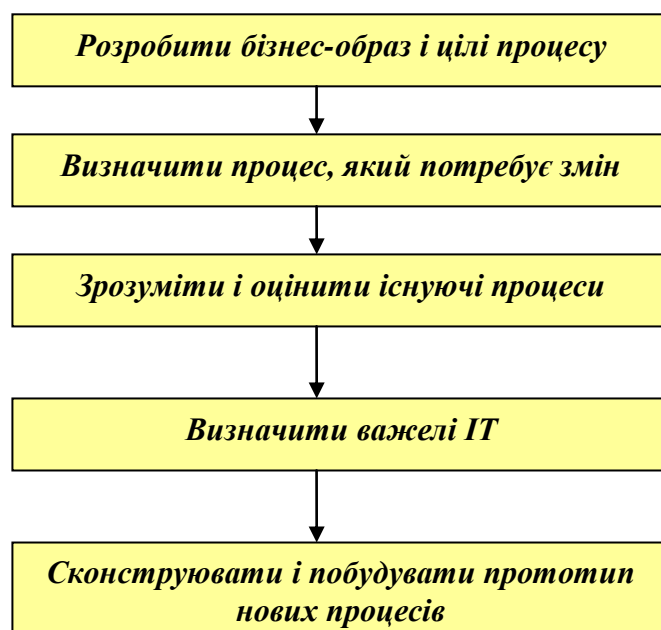


Рис. 10.3. Типовий **BPR** – підхід

## 10.4.2. Соціально-технічне конструювання (СТК)

Послідовність здійснення соціально-технічного конструювання подана на рис. 10.4.

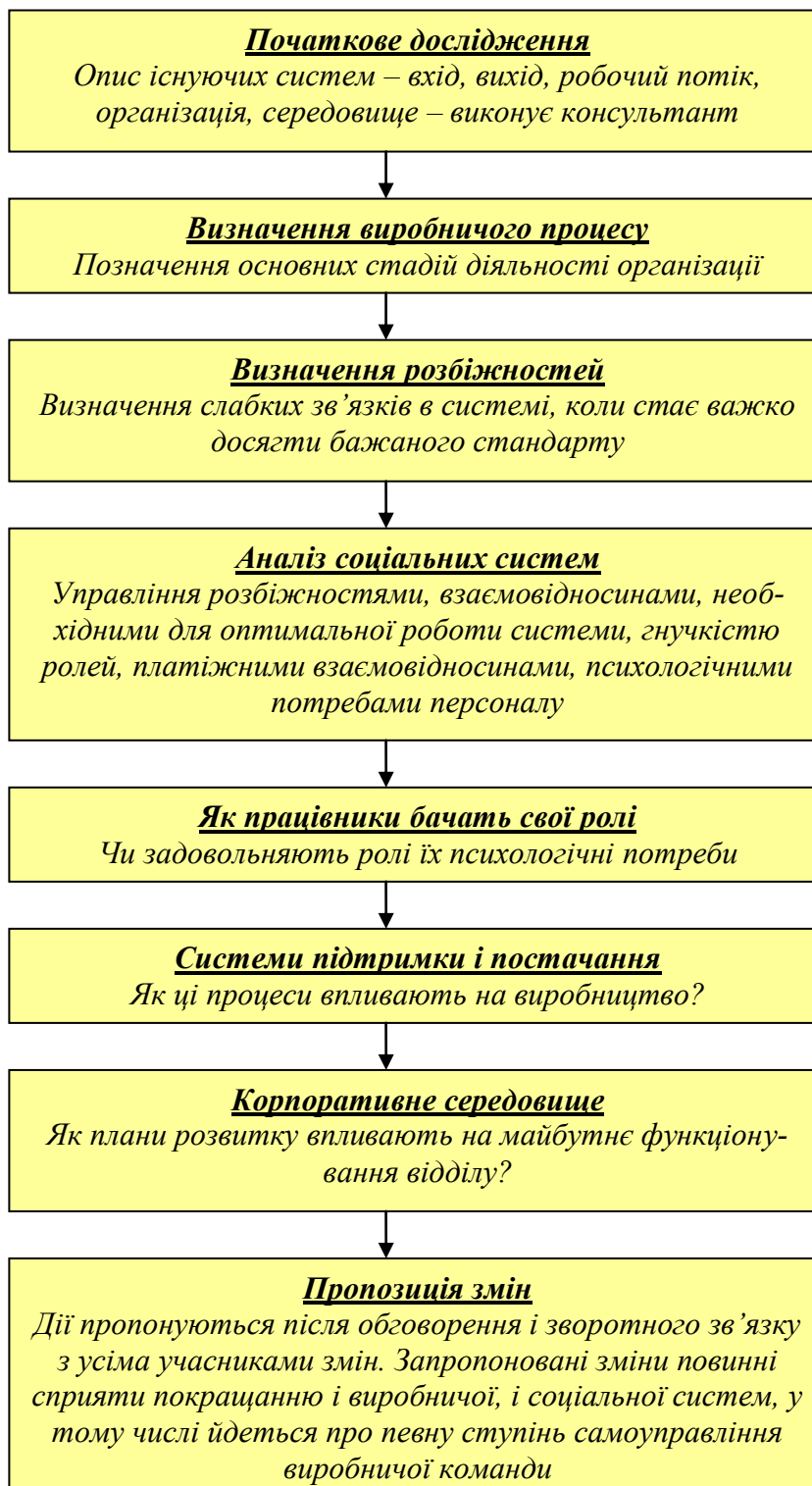


Рис. 10.4. Соціально-технічне конструювання

Принципи СТК пов'язані з досягненням рівноваги між стратегічним образом організації, технологією і задачами (необхідними для виробництва товару або надання послуги), а також потребами персоналу.

Дана школа притримується системного підходу до організації (метафора "організм"). Цей підхід еволюційний, він використовується рідше, є більш гуманістичним ніж реінжиніринг, але по суті він є грубим, оскільки передбачає руйнування всього старого і початок з нуля.

### *Основоположні принципи СТК*

- принцип мінімальних уточнень;
- принцип контролю за відхиленнями;
- принцип багатопрофільності;
- принцип суміжного управління;
- принцип потоку даних;
- принцип побудови і людських цінностей;
- принцип нескінченності.

Якщо реінжиніринг – це швидкий, ризикований і захоплюючий підхід, то СТК – вимагає більше попереднього обдумування, планування і наростаючого характеру змін. СТК поки що живе і успішно застосовується в багатьох компаніях, хоча його місце займає швидкий і багатообіцяючий реінжиніринг. Компанії не влаштовує еволюційний підхід (СТК), вони бажають більш швидких змін (реінжиніринг).

#### ***10.4.3. Комбінований підхід: методологія ПРОГРЕСУ***

Методологія ПРОГРЕСУ об'єднує принципи СТК з технологічною орієнтацією і акцентом на ефективність реінжинірингу.

Даний підхід для модернізації процесів передбачає наступну послідовність дій:

1. Визначити процес, який потребує перебудови.
2. Визначити задачу, цілі, критичні чинники успіху і головні проблеми (розбіжності).
3. Здійснити опис середовища, в якому знаходиться процес.
4. Здійснити опис поточних процесів: задачі, розбіжності, цінності, структури.
5. Перерахувати розбіжності.
6. Перерахувати і оцінити корисні види діяльності.
7. Проаналізувати соціальну систему: хто, з ким і як працює; необхідні відносини, знання ролей один одного.
8. Аналіз задоволеності роботою.
9. Ймовірні або можливі нові розробки.

10. Майбутня стратегія організації.

11. Пропозиції по змінах – на основі перерахованої вище інформації і після обговорення з командою.

### ***10.5. Зміни інформаційної культури***

До змін у звичках обміну інформацією слід підходити як до культурних змін. Проблеми виникають, коли топ-менеджери і ІТ-спеціалісти вважають, що з впровадженням технології автоматично змінюється поведінка. Насправді відбувається протилежне: нові технології посилюють існуючі звички і стосунки. Для зрушень в інформаційному обміні необхідні зміни корпоративної культури, оскільки лише одне впровадження нової ІТ-системи не допоможе.

Для того, щоб змінити цілі і поведінку стосовно роботи з інформацією, необхідно розглянути проблеми стосовно існуючих методів обміну інформацією:

- значна частина інформації в компанії не пов'язана з комп'ютерами;
- менеджери бажають отримувати інформацію "вживу", а не від комп'ютерів, оскільки при спілкуванні люди доповнюють інформацію додатковою цінністю;
- чим складніший підхід до управління інформацією, тим менше надії на зміну моделей поведінки;
- інформація не повинна бути узагальнюючою, бажаний елемент гнучкості і безпорядку;
- чим більше компанія знає про свій бізнес і піклується про нього, тим менше її співробітники будуть вважати таку інформацію не цікавою;
- якщо інформація – це влада і гроші, то люди не поспішають нею ділитися;
- готовність використовувати певний формат інформації прямо пропорційний ступеню участі в її сприйнятті або довіри до того, хто приймав рішення;
- щоб максимально ефективно використовувати електронну переписку, співробітники спочатку повинні навчитись особистому спілкуванню;
- оскільки люди – це важливі джерела і інтегратори відомостей, то будь-які інформаційні системи повинні включати людський фактор;
- немає нічого гіршого ніж інформаційне перевантаження.

### ***10.6. Нові правила інформаційного суспільства***

Ці, дещо не звичні правила стосуються тих, хто вирішив переглянути свою політику вкладень в ІТ. Спеціалісти-практики пропонують деякі нові правила управління ІТ:

1. Витрачайте менше. Зазвичай компанії, які найбільше вкладають в ІТ, рідко показують кращі фінансові результати. Сьогодні необхідно зосереди-

тись на аналізі витрат, оскільки конкурентні переваги від впровадження ІТ будуть мінімальні.

2. Крокуйте за прогресом, але не очолюйте його. Чим довше ви очікуєте з покупкою ІТ системи, тим більше ви отримаєте за свої гроші. Поки програмне та апаратне забезпечення не обкатане, нерозумно прагнути в перші ряди його користувачів.
3. Зосередьтесь на вразливих місцях, а не на можливостях. Компаніям слід більше уваги приділяти безпеці та вразливості мережі, а також надійності і мінімізації часу простою системи.

Витрати на ІТ слід контролювати прискіпливо, а ресурсами управляти економно. Тобто не потрібно переоцінювати можливості ІТ.

*Базова: [2]*

*Допоміжна: [3, 7]*

### *Запитання для самоперевірки*

1. Природа виникнення змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
3. Основні складові організаційної досконалості за Харрінгтоном.
4. Класифікація видів змін.
5. Навчання та зміни. Теорії навчання.
6. "Крива" навчання.
7. Процес навчання з погляду гештальту.
8. Модель (цикл) навчання Д. Колба.
9. Таксономія Б.Блума.
10. Біхевіористичний підхід до змін.
11. Мотивація і поведінка. Теорія X і теорія Y.
12. Мотивація і поведінка. Адаптована теорія Херцберга.
13. Когнітивний підхід до змін.
14. Психодинамічний підхід до змін.
15. Модель Кублер-Росс.
16. Модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона.
17. Модель Вірджинії Сатир.
18. Гуманістично-психологічний підхід до змін.
19. Маслоу та ієрархія потреб.
20. Шлях до особистого зростання К. Роджерса.
21. Гештальт-підхід до індивідуальних та корпоративних змін.
22. Особа і зміни. Типологія особистості Майєрс-Бріггс (МБТІ).
23. Схильність до змін. П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни.
24. Модель трансформаційних змін Е. Шайна.
25. Перепони на шляху до змін: опір.
26. Допомога менеджерів при змінах.
27. Поняття групи та переформування її в команду.
28. Типи корпоративних команд.
29. Покращання продуктивності (ефективності) команди.
30. Моделі та стадії розвитку команди.
31. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.
32. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
33. МБТІ і команди
34. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном.
35. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
36. Моделі та підходи до організаційних змін.
37. Модель К. Левіна.
38. Цикл змін за Коттером (кроки Коттера).
39. Формула змін Бекхарда і Харріса.
40. Модель узгодження Надлера і Тушмана.

41. Системна модель Сенге.
42. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
43. Ефективне лідерство.
44. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом).
45. Характеристика єднальних керівників за Дж. Ліпман-Блюмен.
46. Стилi та навички керівника змін. Емоційна компетенція управління.
47. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.
48. Сутність організаційних змін.
49. Причини проведення організаційних змін.
50. Механізм управління змінами.
51. Методи подолання опору змінам.
52. Сутність та причини реструктуризації.
53. Процес реструктуризації.
54. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).
55. Команди у процесі реструктуризації.
56. Причини об'єднання та поглинання.
57. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
58. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
59. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
60. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури.
61. Ребрендинг організації.
62. Створення бренду працедавця.
63. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.
64. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.
65. Необхідність в менеджерах ІТ-змін.
66. Зміни процесу. Реінжиніринг бізнес-процесів.
67. Зміни процесу. Соціально-технічне конструювання (СТК).
68. Зміни процесу. Комбінований підхід: методологія ПРОГРЕСУ.
69. Зміни інформаційної культури.
70. Нові правила інформаційного суспільства.



## *ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА*

Підсумком вивчення дисципліни є засвоєння основ з управління змінами в організації.

Перспективами розвитку даної галузі знань може бути додаткове вивчення наукових публікацій з даного напрямку знань в розвиток тих питань, що зазначені в конспекті.

## *ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ*

Маловідомих скорочень конспект лекцій не містить. По кожній темі основної частини умовні позначення, символи, одиниці мають пояснення одразу після їх застосування.

## *СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ*

### *Базова*

1. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-є изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Грин, Майк. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. – СПб. :ДК, 2007. – 360 с.
3. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 271 с.
4. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 321 с.

### *Допоміжна*

1. Йохна, М.А. Менеджмент. – Навч. посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Академвидав, 2003. – 527 с.
2. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту. – Підручник / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 496 с.
3. Лепейко, Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і таблицях: навч. посіб. / Т.І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 287 с.
4. Осовська, Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 676 с.

5. Садеков, А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. – Навч. посібник / А.А. Садеков. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 341 с.
6. Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М., 2003. – 287 с.
7. Харрингтон, Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 458 с.
8. Хміль, Ф.І. Основи менеджменту. – Підручник . Вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 385 с.

### *ГЛОСАРІЙ*

Тлумачення та визначення основних понять, необхідних для адекватного усвідомлення навчального матеріалу, представлено по кожній темі основної частини в послідовності її викладення.

## Зміст

Стор.

<i>ВСТУП</i> .....	4
<i>ОСНОВНА ЧАСТИНА</i> .....	5
Тема 1. Теоретичні основи управління змінами.....	5
1.1. Природа виникнення змін.....	5
1.2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.....	6
1.3. Організаційна досконалість і організаційні зміни. Основні складові організаційної досконалості за Харрігнтоном.....	7
1.4. Класифікація видів змін.....	8
Тема 2. Індивідуальні зміни.....	10
2.1. Навчання та зміни. Теорії навчання.....	10
2.2. Біхевіористичний підхід до змін.....	14
2.3. Когнітивний підхід до змін.....	16
2.4. Психодинамічний підхід до змін.....	18
2.5. Гуманістично-психологічний підхід до змін.....	21
2.6. Особа і зміни.....	25
2.7. Управління своїми та чужими змінами.....	27
Тема 3. Командні зміни.....	31
3.1. Поняття групи та переформування її в команду.....	31
3.2. Типи корпоративних команд.....	32
3.3. Покращання продуктивності (ефективності) команди.....	34
3.4. Моделі та стадії розвитку команди.....	35
3.5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.....	38
3.6. Вплив індивідуумів на динаміку команди.....	38
Тема 4. Організаційні зміни.....	40
4.1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.....	40
4.2. Моделі та підходи до організаційних змін.....	42
Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами.....	49
5.1. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.....	49
5.2. Ефективне лідерство.....	51
5.3. Стили та навички керівника змін. Емоційна компетенція управлінця.....	53
5.4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.....	55
Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.....	57
6.1. Сутність організаційних змін.....	57
6.2. Причини проведення змін.....	58
6.3. Механізм управління змінами.....	58
6.4. Методи подолання опору змінам.....	64

<b>Зміст</b>	<b>Стор.</b>
Тема 7. Структурні зміни.....	67
7.1. Сутність та причини реструктуризації.....	67
7.2. Процес реструктуризації.....	67
7.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).....	71
7.4. Команди у процесі реструктуризації.....	72
Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.....	73
8.1. Причини об'єднання та поглинання.....	73
8.2. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.....	74
8.3. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.....	77
Тема 9. Зміни корпоративної культури.....	80
9.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.....	80
9.2. Приклади для ілюстрації різних шляхів розвитку корпоративної культури....	81
Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій (ІТ).....	86
10.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.....	86
10.2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.....	88
10.3. Необхідність в менеджерах ІТ-змін.....	89
10.4. Зміни процесу.....	90
10.5. Зміни інформаційної культури.....	93
10.6. Нові правила інформаційного суспільства.....	93
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	95
<b>ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА</b> .....	97
<b>ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ</b> .....	97
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	97
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	98