

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА



**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу**

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ частина I

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт**

**(для студентів усіх форм навчання
за напрямом 0306 «Менеджмент»)**

Одеса - 2014

Рецензент: Бобровнича Н.С., к.е.н., доцент, зав. кафедрою УПСА.

Бакова І.В. **Управління змінами:** [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1] / І.В. Бакова, – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 28 с.

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління змінами» призначені для закріплення на практичних заняттях теоретичних знань у сфері управління організаційними змінами, для набуття студентами навичок щодо розробки та впровадження відповідних заходів по виявленню необхідності запровадження змін в організаціях та застосування відповідного інструментарію діагностики готовності і спроможності управління змінами в організаціях.

Методичні вказівки містять ключові поняття та їх головний зміст, які дозволять студентам опанувати матеріалом тем курсу, включених до трьох змістових модулів дисципліни. За кожною темою надано запитання та завдання для самостійного контролю, наведені теми рефератів для вивчення додаткового матеріалу та поширення знань. Методичні вказівки призначені для підготовки до практичних занять, можуть бути використанні як основний конспект лекцій з дисципліни.

Зміст практичних занять за вказаною дисципліною відповідає навчальній програмі та плану підготовки фахівців за напрямом 0306 «Менеджмент».

Розглянуто
та рекомендовано до друку
на засіданні кафедри М та М.
Протокол № _____ від _____ 201 р.

Затверджено
методичною радою ОНАЗ
ім. О.С. Попова
і рекомендовано до друку.
Протокол № 1 від 30.08. 2014 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Мета навчальної дисципліни «управління змінами»	5
Зміст навчальної дисципліни	6
(Структура залікових модулів)	
ВИМОГИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	7
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1	8
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2	14
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3	21
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	24
ДОДАТОК 1 – Теми індивідуальних завдань СРС (теми рефератів)	25
ДОДАТОК 2 – Допоміжний матеріал до практичних занять №1-2	26
ДОДАТОК 3 – Допоміжний матеріал до практичного заняття №3	27

ПЕРЕДМОВА

Економічний розвиток суб'єктів, що функціонують в умовах ринкової економіки є можливим за умови адаптації їх внутрішнього середовища до змін, що відбуваються. Складність таких перетворень зумовлює й необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто до структурних змін. Аналіз тенденцій розвитку економіки показав, що в світовій практиці існують яскраві приклади успішного реформування організацій, але методологічна база, на якій приймаються рішення щодо реалізації структурних змін в організаціях, на жаль,

без адаптування до сучасних реалій України не може бути використана та запроваджена задля управління змінами на вітчизняних підприємствах. Масштаб завдань потребує вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду запровадження змін, виявлення найбільш успішних підходів, використання таких методів управління змінами, пошуку проблемних зон та оцінки можливостей проведення змін в організації, які б забезпечили їх ефективність.

Для успішної реалізації змін в організації необхідно мати відповідний інструментарій управління змінами, який би дозволяв б управляти відношенням персоналу до змін. Тому однією з найбільш актуальних проблем теорії і практики управління стає створення в організаціях систем управління змінами, прикладний характер, яких дозволяв би управляти відношенням персоналу до змін й сприяли підвищенню ефективності перетворень, що плануються.

Курс «Управління змінами» (шифр дисципліни – МПП- 4) включено до програми підготовки спеціалістів і магістрів за напрямками 7.0306 та 8.0306 «Менеджмент», вивчення цієї дисципліни дозволить майбутнім фахівцям ще на студентській лаві усвідомити необхідність постійних цілеспрямованих змін в суспільстві, організаціях та установах, навчитися осмислено та активно їх реалізувати, передбачувати та долати опір змінам.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

I. Мета навчання дисципліни «Управління змінами»

Метою вивчання дисципліни є формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами (УЗ); принципів побудови та функціонування систем управління змінами; формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам; забезпечення студентам знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами на фірми; опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; вмінь проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам; опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Завдання вивчення дисципліни:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій і методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій галузі зв'язку в умовах безперервних змін.

Результати вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни студент повинен володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна охоплює питання з трьох змістових модулів:

Структура залікових модулів

Змістовий модуль	Загальний обсяг годин	В тому числі:			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота	Індивід. робота
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами (УЗ)					
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	5	1	1	-	3
Тема 2. Види змін, індивідуальні, командні та організаційні зміни.	5	1	1	-	3
Тема 3. Організаційні зміни. Керівництво і лідерство в УЗ	5	1	1	-	3
Тема 4. Моделі управління змінами	4	1	1		2
Разом за змістовим модулем 1	19	4	4	-	11
Змістовий модуль	Загальний обсяг годин	В тому числі:			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота	індивіду альна робота
Змістовий модуль 2. Процес управління змінами	4	1	1	-	2
Тема 5. Підготовка до змін та їх планування	4	1	1	-	2
Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль	7	2	2	-	3
Тема 7. Управління опором змінам	15	4	4		7
Разом за змістовим модулем 2	4	1	1	-	2
Змістовий модуль	Загальний обсяг годин	В тому числі:			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота	Індивід. робота
Змістовий модуль 3. Підходи і моделі управління змінами					
Тема 8 Традиційні і сучасні методи управління змінами	7	2	2	3	7
Тема 9. Організаційний розвиток	5	1	1	3	5
Тема 10. Реінжиніринг Бізнес- процесів	7	2	2	3	7
Тема 11. Зміни у стратегії підприємства	5	1	1	3	5
Разом за змістовим модулем 3	24	6	6	12	24
Усього годин	72	14	14	-	14
ІНДЗ (К.З. - Реферат)				14	-

ВИМОГИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів - один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Управління змінами”:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання завдання дослідницького характеру;
- критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою;
- розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем;
- розробка прогнозів з обраної проблематики;

-презентація результатів дослідження на задану тематику, в т.ч. виступ на конференції.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються в установлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їхнього виконання. Обов'язкові завдання виконуються обов'язково кожним студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркових завдань в установлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали проставляються у Журналі обліку поточної успішності студентів та враховуються як кількість балів за поточну успішність у навчальній роботі.

Практична робота № 1

Тема 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (В ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВІ)

Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії УЗ відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.
2. Навчитися аналізувати основні терміни і давати визначення основних категорій у сфері УЗ, визначати причини змін в організації, методи та умови їх успішного проведення.

Ключові поняття

Об'єктивний характер системних структурних змін на підприємствах в ринкових умовах. Управління змінами - як процес постійного коригування напрямків діяльності організації. Особливості змін на сучасних підприємствах. Світові економісти М.Д. Кондратьєв та Й. Шумпетер щодо необхідності впровадження змін у суспільстві в умовах циклічності кризових явищ. Концепції управління змінами на підприємствах. Передумови змін на підприємствах. Основні компоненти зовнішньої системи, які спонукають підприємства до проведення змін. Виробничі та кадрові параметри підприємств що спонукають зміни. Види кризових ситуацій в організаціях, що стають поштовхом до змін. Стадії процесу розгортання і впровадження змін. П'ять умовних груп тактик управління змінами на підприємствах.

Головний зміст ключових понять.

Економічний розвиток різних суб'єктів ринкової економіки є можливим за умови адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього середовища, яке якісно змінилося. Серйозні системні структурні зміни, які обумовлені динамічністю і складністю перетворень в державі і в світі в свою чергу диктують необхідність комплексних змін економічної діяльності організацій, зміни в технологіях, що застосовуються, в методах керування, зміни вимог до компетенції та зацікавленості управлінців – все це можливе за умови вдосконалення форм взаємодій із зовнішнім середовищем. Необхідність управління змінами в організації пов'язана також із невідповідністю процесу управління потребам середовища її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому. Таким чином, причини змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1.1).

В умовах високої динаміки змін ринкового середовища одним з головних завдань практики управління стає пошук шляхів пристосування вітчизняних організацій до цих змін. Світовий досвід, дослідження таких вчених-економістів, як Майк Грін, К.Камерон, Р. Куїн, П. Сенге, А. Клейнер, Д. Харрінгтон, К. Есселінг та ін., показує, що здатність генерувати, розробляти і впроваджувати необхідні зміни є найважливішим фактором підвищення

ефективності та успішної діяльності організацій. Увага вчених до проблем можливості ініціювання економічного розвитку через планове впровадження змін на початку минулого століття була обумовлена розвитком індустріального суспільства, яке супроводжувалося циклічними кризовими явищами. Відкриття «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва дало пояснення походженню криз і підйомів суспільного виробництва [11], а потім Й. Шумпетер обґрунтував можливість подолання криз і спадів у промисловому виробництві за рахунок стимулювання оновлення капіталу через технічні, організаційні, економічні та управлінські нововведення.

Таблиця 1.1 Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
1. Швидке перепрофілювання підприємства	1. Економічна ситуація
2. Організаційна криза	2. Державне регулювання
3. Застарілість продукту (технології)	3. Соціально-культурні компоненти
4. Зміна системи цінностей і норм поведінки у працівників	4. Зміни законів та інших регуляторів
5. Зниження продуктивності організації	5. Рівень конкуренції
6. Невдачі у проведенні попередніх перетворень	6. Купівельна спроможність населення
7. Усвідомлення необхідності змін	
8. Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом	
9. Падіння показників ефективності організації	

«Будь-які існуючі структури, так само як і всі умови функціонування бізнесу, знаходяться у безперервному процесі змін», – стверджує Л.Н. Гумільов в роботі [5], висувачи теорію етогенезу, в світлі якої зміни створюються і просуваються в життя пасіонаріями, людьми з надлишком енергії, за аналогією з лідерами і, як зазначає Й. Шумпетер, які є природженими підприємцями. Розвиток інноваційного менеджменту і його сучасних концепцій також спрямоване на з'ясування природи змін, на дослідження факторів, що ініціюють розвиток, та розробку методів впровадження прогресивних змін у діяльність підприємств. Будь-які зміни містять в собі протиріччя між намаганням організації як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Навіть коли зміни є неминучими та прогресивними для організації в цілому, може виникати протидія, тому, що окремі співробітники або групи в результаті їх проведення можуть програвати. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Деякі автори вважають зміни позитивним фактором і відзначають, що зростаючі організації, які динамічно розвиваються, повинні самі активно ініціювати зміни з метою підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку. Інші автори, виходячи з необхідності урахування соціологічних і психологічних аспектів управління змінами, звертають увагу на їх наслідки, на вплив змін на персонал організації. При цьому, як одну з основних причин низької ефективності або невдач прогресивних перетворень в українських організаціях називають опір змінам з

боку співробітників. В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування поняття «Управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Управління змінами - це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників приймати і підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні.

Успіх перетворень, і в кінцевому рахунку доля організації та її персоналу, залежать від вирішення низки питань: якими темпами і в якій спосіб будуть здійснюватися зміни, чи будуть залучатися до розробки програми перетворень кваліфіковані консультанти, наскільки детально будуть поінформовані про хід перетворень співробітники організації – тільки урахування усіх вищезазначених факторів може дозволити керівництву організації отримати позитивні результати від впровадження перетворень, що плануються. При цьому під *організаційними змінами* розуміють будь-які зміни в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, які можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в змінах розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Одним з найважливіших аспектів вдосконалення системи управління на підприємстві є *вибір типу організаційної структури*. Оскільки вітчизняним промисловим підприємствам характерна висока ступінь централізації управління, тому в якості основного напрямку змін організаційної структури пропонується децентралізація управління, а ефективною моделлю управління промисловими підприємствами часто називають [15] *управління підрозділами*. В сучасних умовах для більш повного розуміння нових тенденцій організаційного розвитку підприємств великий інтерес у дослідників викликають так звані *мережеві форми*. Під мережевою організацією розуміють такий організаційний тип, що характеризується структурою вільно пов'язаної мережі рівноправних і незалежних партнерів. Зміни в структурі управління супроводжуються впровадженням сучасних методів управління: використання комп'ютерних програм, розробка бізнес -планів, методів оцінки фінансової ситуації, застосування світових стандартів якості, використання систем автоматизованого проектування і західних систем фінансового обліку, впровадження комп'ютерних систем управлінського обліку і аналізу маркетингової інформації, пошук інформації в мережі Інтернет тощо.

Цілі управління змінами полягають у тому, щоб всі проекти досягали своїх цілей, людський капітал використовувався найкращим чином, а підприємство в цілому отримало конкурентні переваги.

Управління змінами на підприємствах включає три такі компоненти:

- Сукупність процесів та інструментів для управління змінами;
- Управлінську та лідерську компетентність на всіх рівнях організації, від менеджерів вищих піvnів до старших виконавців;

- Стратегічний потенціал, який дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін в середині й чутливим до коливань ринку та зовнішнього середовища.

Сутність поняття «Управління змінами». Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. Ситуація на ринку може змінитися за одну ніч, постійно виникають і розпадаються всілякі альянси, союзи, спільні підприємства. За такі умови все більшого значення набуває проблема оволодіння стратегіями управління змінами. Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, змушені безперервно змінюватися. Вміння здійснювати ці зміни, перебудовуватися, адаптуватися до змін мінливого середовища або, а також здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогоденних організацій, яка може забезпечити їх конкурентоспроможність і виживання в довгостроковій перспективі. Зміни на підприємстві можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або як будь-яка відносно самостійна видозміна будь-якого її елемента. Прикладами великих змін можуть бути освоєння поліпшеної технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління, тобто "менеджментом змін".

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. "Менеджмент змін" займається специфічними питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти.

Передумови змін на підприємствах. Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може підприємство протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберігти свою життєздатність і досягнути намічених цілей. Підприємство повинно постійно відстежувати за *основними компонентами зовнішньої системи* і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Серед таких компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни в законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему). На підприємство, яке стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри. До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, фірмова культура,

техніка, відносини власності, які там застосовуються. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають такі: психологічні здібності сприйняття змін членами організації, їх особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації.

Як правило, поштовхом до змін стають *кризові ситуації*. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти фактом того, що в певних областях діяльності вони створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей. Так, *криза ліквідності* означає реальну втрату платіжоспроможності, й вимагає необхідності термінових заходів, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, в результаті продажу підприємства з торгів або інших ліквідаційних процедур). *Криза успіху* характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, в плануванні виробництва, у виборі напряму капіталовкладень, у кадровій політиці тощо. Менш помітною й не настільки безпосередньою є *стратегічна криза*. Й хоча становище фірми в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, його наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижуються потенціал успіху та захисні можливості в конкурентній боротьбі. Все це свідчить про розрив між ймовірним становищем і бажаними результатами, який може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньою або прийняття нової стратегії (наприклад, вихід на нові ринки, запровадження продуктових або технологічних інновацій). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Місце змін у діяльності підприємства. Визначення цього факту перш за все пов'язане із аналізом сукупності переваг для підприємства від управління змінами. Статистичні дослідження показують, що дійсно існує кореляція між застосуванням управління змінами і поліпшенням результатів бізнесу. Управління змінами допомагає уникнути таких негативних ефектів і чинників, як зниження продуктивності, активний і пасивний опір змінам, вимикання працівників з трудового процесу, конфлікти в колективі, професійне виснаження, звільнення працівників за власним бажанням, конфлікти в середовищі персоналу, повільне засвоєння змін, ухилення від роботи, поділ персоналу на «ми» і «вони». Сене існування управління змінами – у тому, що всі зміни, перш ніж статися з організацією взагалі, відбуваються на індивідуальному рівні, з кожним конкретним працівником. Застосування цих переваг на рівні цілісної організації дозволяє створити єдиний підхід до змін, єдину мову, що їх визначає. Це робить криву навчання коротше; зміни стають більш стійкими і послідовними, і при цьому підкріплюються загальними ресурсами всієї організації. Саме такий підхід породжує можливість постійного зростання (поліпшення стану). В той же час неорганізований, імпровізований, такий що не поширюється на всю організацію підхід до змін є куди менш ефективним, тому що він створює ризик колізії різних суперечливих підходів, і швидше змушує працівників ухилятися від змін, більше саботувати їх, ніж підтримувати.

Управління змінами включає два види компонентів: «технічні» і «людські». До технічних відносяться: межі і цілі змін; до людських компонентів відносять визначення тих осіб, хто здійснює зміни; хто їх фінансує, санкціонує і підтримує проект; хто реалізує проект на всіх рівнях, будучи його колішатками і гвинтиками. Призначення компонентів роботи з людьми – це створення в колективі розуміння необхідності змін, а подальше управління змінами має за мету збудження бажання змінюватися і підтримувати зміни, заохочувати оволодіння співробітниками знаннями і компетенціями, необхідними задля виконання тих чи інших ролей в процесі управління змінами на підприємстві. Отже, для успішного управління змінами потрібно підходити до цього процесу одночасно і як до суто змін, і як до проекту на базі організаційної та фінансової підтримки и застосовування цілісного и багатогранного підходу.

Запитання – завдання

1. Чим обумовлені серйозні системні структурні зміни сучасних підприємств ?
2. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст кожного з понять: «управління змінами», «менеджмент змін».
3. Якими можуть бути цілі управління змінами? Назвіть основні компоненти процесу управління змінами на підприємствах.
4. Які сучасні явища диктують необхідність комплексних змін у економічній діяльності підприємств?
5. Дослідження таких вчених-економістів складають підґрунтя світового досвіду щодо необхідності проведення змін на підприємствах?
6. Обґрунтуйте необхідність комплексних змін у діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.
7. В чому полягає структурний підхід до управління змінами на підприємствах, наведіть приклади.
8. Дайте характеристику «Технічним» і «людським» компонентам процесу управління змінами в діяльності підприємств; який зв'язок між ними.

Теми рефератів за темою –(пп. 1, 2, 3, 4, 5 – див. Додаток 1)

Практична робота №2

Тема 2. ВИДИ ЗМІН, ІНДИВІДУАЛЬНІ, КОМАНДНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо класифікації змін відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.
2. Розумітися щодо рівнів змін, етапах реалізації змін організаційного розвитку підприємств для різних стратегій і тактик проведення змін.
3. Отримати навички щодо формування команди та адаптації її до умов проведення організаційних змін.

Ключові поняття

Сучасні підходи до УЗ на підприємствах з точки зору складних систем. Рівні, на яких здійснюються зміни на підприємствах. Особливості управлінських змін, які пов'язані із трансформаційними змінами на підприємствах. Класифікація змін за ознакою підсистеми менеджменту підприємства. Трактуювання поняття «управлінські зміни» різними вченими-економістами. Еволюційна та революційна моделі змін. Концепція «реінжинірингу господарською діяльністю» та революційні зміни на підприємствах. Еволюційні зміни організаційного розвитку підприємств. Структурний і кадровий підходи до організаційного розвитку підприємств. Різні стратегії та етапи реалізації змін організаційного розвитку підприємств.

Головний зміст ключових понять.

Сучасні підприємства являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем. До елементів системи «підприємство» відповідно до [3] відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності підприємства. З метою виживання і розвитку підприємство змушене пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники підприємства (цілі групи співробітників) повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін на підприємстві. Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і підприємства в цілому. При переході на кожен наступний рівень зміни стають все ільш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу. Зміни, які впливають на працівника, наприклад, зміна його службових обов'язків, займає менше часу і буде менш важкими при реалізації, ніж зміни стратегії підприємства. Управлінські зміни на підприємствах асоціюються насамперед з організацією нових відділів, підрозділів і служб на всіх рівнях керівництва підприємством. Крім зміни структури управління, вони можуть включати і інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом і персоналом, зміна організаційної структури, зміни

стратегії, а також зміни у соціально-трудовій сфері. М.Д. Аістов [1] визначає управлінські зміни як цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства, які істотно перетворюють систему, структуру організації, стиль управління, персонал, організаційну культуру. Проте, на думку М.А. Іванова і Д.М. Шустермана [10], управлінських зміни – це зміни в організаційно-управлінській сфері підприємства, які супроводжують процес розвитку підприємства. При цьому під розвитком підприємства розуміється процес його якісного вдосконалення, який призводить до зміни його системоутворюючих функцій і організаційної культури. На наш погляд, визначення поняття «управлінські зміни» слід розуміти, як керовані перетворення стратегії, організаційної структури, систем і методів управління на підприємстві, які призводять до істотного поліпшення його діяльності.

Розглядаючи *структуру сучасних організацій за системним підходом* та з позицій управління змінами, можна виділити дві взаємопов'язані підсистеми: керуючу (управляющую) та керовану (управляемую) підсистеми. Зміни можуть відбуватися як у керуючій, так й у керованій підсистемах системи менеджменту підприємства. Відповідно до цього можна виділяти і класифікувати зміни в продуктах і технологіях, які пов'язані з керованією підсистемою, та управлінські зміни, які відбуваються у керуючій підсистемі підприємства [3].

Особливості управлінських змін пов'язані із трансформаційними змінами на підприємствах, задля з'ясування їх сутності необхідно використовувати базові положення стратегічного та інноваційного менеджменту, а також теорії та практики управління змінами. Б.З. Мільнер в роботі [15] пропонує не проводити диференціації між інноваціями та будь-якими свідомими змінами, що відбуваються в організації, а планові організаційні зміни розглядати як навмисне поліпшення, яке стосується взаємовідносин, технології або трансформації процесів, структури координаційних механізмів, кадрових або посадових позицій, культури та інших аспектів діяльності організації. Дотримуючись такого погляду на природу змін, трансформаційні зміни на підприємстві можна вважати тотожними інноваціям, якщо такі зміни започатковуються задля підвищення ефективності діяльності підприємства й направлені на його розвиток, та якщо до цього часу на підприємстві не використовувалися виробничі процеси і технології, стратегії та методи управління що пропонуються змінами.

Класифікація відомостей про реалізацію управлінських змін, які повинні підприємства надаватися у Держкомстат України відображає наступні напрямки:

- розробка та реалізація нової або значно зміненої стратегії в організації;
- впровадження сучасних, заснованих на ІТ методів управління організацією;
- розробка і впровадження нових або значно змінених оргструктур;
- застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації продукції, включаючи використання сучасних стандартів якості;
- розробка нових або значно змінених методів і заходів організації праці;

- впровадження сучасних систем логістики та поставок сировини, матеріалів, комплектуючих («точно в строк»);
- створення спеціалізованих підрозділів щодо проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень (технологічні та інжинірингові центри, малі інноваційні підприємства);
- організація та вдосконалення маркетингової діяльності;
- інші управлінські зміни.

Класифікацію управлінських змін можна проводити за різними критеріями. Так, наприклад, у таблиці 2.1 (Додаток 2) в якості класифікаційних ознак обрані: напрямки управлінських змін; рівень охоплення сфер діяльності підприємства; форма розвитку підприємства.

Серед найважливіших *направків управлінських змін* виокремлюють: зміни в організаційній стратегії, перетворення організаційної форми підприємства, зміни у структурі та методах управління.

Серед *варіантів перетворення стратегії підприємства* найбільш поширеними і широко висвітленими в літературі є *еталонні стратегії зростання*: інтенсивне, інтеграційне і диверсифікаційне зростання [2]. Можливими варіантами стратегії скорочення називають такі: відсікання зайвого (відділення деяких підрозділів або видів діяльності) та переорієнтація із збиткових на високоприбуткові види діяльності. Сучасна практика управління пропонує велике різноманіття організаційних перетворень бізнесу. Розвиток підприємства передбачає можливість реорганізації в таких формах: злиттів, приєднання, розподіл, виділення і перетворення. Задачу розвитку підприємства (фірми) можна також вирішувати шляхом *зміни структури власності та активів*. Існує багато способів реалізації таких перетворень, тобто зміни структури власності підприємства та його активів: приватизація, створення спільних підприємств, створення філій і представництв, здача майна в оренду, лізин, франчайзинг тощо.

В ході інтеграційних перетворень підприємство може увійти до якогось об'єднання: концерну, стратегічного альянсу, союзу і т. ін. Вибір варіанту організаційного розвитку в значній мірі залежить від загальної стратегії діяльності підприємства. Підприємства, які успішно розвиваються в умовах ринку є орієнтованими на «м'які» організаційні форми, які ґрунтуються на розвитку внутрішніх договірних відносин. Стратегія «виживання» відображає прагнення підприємства до інтеграції по типу фінансово промислових груп, яким притаманні орієнтація на отримання державної підтримки.

Особливу групу управлінських змін визначають кадрові інновації, які включають різноманітні заходи, а саме:

- впровадження нових методів залучення та оцінки персоналу,
- реалізація різних мотиваційних програм,
- впровадження програм навчання та розвитку;
- впровадження змін системи стимулювання;
- реалізація програм щодо зміни організаційної культури, тощо.

Зміни в стратегії, у виробничих процесах, в структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього, можна говорити про *еволюційні і революційні моделі змін*, як про два полярні підходи до управління змінами. Проте деякі автори кінця ХХ ст. називають таку класифікацію змін «екстремальною», «бі-полярною», та вважають за доцільне до цієї групи віднести і концепції змін соціотехнічних систем - *революційні зміни в рамках реінжинірингу господарської діяльності*. Американські фахівці з менеджменту – М. Хаммер і Дж. Чампи сформулювали ще у 1993 р. в загальних рисах концепцію реінжинірингу бізнесу, визначили що, *господарський реінжиніринг* – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів, за результатами якого очікують різке (у десятки разів) поліпшення найважливіших кількісно-вимірюваних показників (витрат, якості, обслуговування і термінів). Відповідно до цієї концепції, зміни зумовлюють глибинну реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості. Радикальної реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта. Важливою передумовою досягнення таких амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітніх інформаційних технологій (ІТ). Перегляд господарського процесу спонукається необхідністю задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Від стратегії підприємства залежить, які з ключових процесів потрібно прийняти за базові. При цьому основну увагу слід приділяти лише деяким з них (наприклад, розробкам нової продукції, інтеграції логістики і т. інш.). Допоміжні процеси повинні оптимізуватися не самі по собі, а виключно з урахуванням потреб ключових процесів. Це стосується й впровадження ІТ та інформаційних систем управління підприємствами. Встановлено, що навіть досконала інформаційна база в системі управління підприємством не може дати бажаного результату змін, якщо не змінити компетенції персоналу. Приймаються до уваги не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), але і суто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри.

Автори *концепції господарського реінжинірингу* у зв'язку з цим говорять про "уповноважених" співробітників, які повинні стати "професіоналами процесу". Докорінно повинна покращитися співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах) та засоби комунікації поміж колегами. Необхідні також зміни в сфері кадрового менеджменту, особливо це стосується оновлення бази компенсацій (оплати праці). При цьому систему стимулювання слід орієнтувати на фактичні здібності та досягнення співробітників, а не на їх колишні заслуги.

Еволюційні зміни в рамках організаційного розвитку. Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників. Прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи (підприємства, установи, фірми тощо), а потім

змінюється вже і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). *Організаційний розвиток* визначається як довгостроково, ретельний, всеосяжний процес зміни і людей, що в ній працюють, при цьому мета таких змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. Навчання усіх співробітників ведеться шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Тобто, така концепція включає як структурний, так і кадровий аспекти. У рамках *структурного підходу* робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. *Кадровий підхід* полягає у проведенні заходів з підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. Безсумнівно, кінцева мета організаційного розвитку будь-якої установи (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів і основне нормативне положення, що зміни повинні здійснюватися членами організації. Внутріфірмові і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати в якості допоміжної сили, але не як основні виконавці змін. Тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці, тому що діють постулати: "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких стосуються зміни, стають їх учасниками". Надлишкові ієрархічні шаблі повинні ліквідуватися, а владні відносини зводитися до рівня партнерства та спираючись на взаємну довіру. В межах концепції організаційного розвитку важливим є встановлення, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться початковий пункт для процесу змін, який у подальшому повинен вигравати центральну роль для всієї соціальної системи. І в цьому відношенні розглянута концепція суттєво відрізняється від *концепції господарського реінжинірингу*, для якого є характерним рух "зверху вниз", то концепція організаційного розвитку значно багатша варіантами. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу ("знизу вгору"), але і його ініціювання в нижній і в верхній частинах ієрархії одночасно (так звана *біполярна стратегія*). Процес змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "*багатьох точок*") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (*стратегія "клину"*). Відзначають [18], що метод організаційного розвитку (принаймні його найбільш суттєві складові) знаходить широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств. Головне питання, з яким сьогодні стикаються організації, це вміння ефективно управляти змінами. В умовах динамічного ринку організації для того, щоб вижити і бути конкурентоспроможними, повинні мати здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Певною мірою будь-яка організація існує, в мінливому середовищі, досить часто складність і швидкість змін перевіряють на ділі здатність менеджерів і виконавців фірми пристосовуватися до ситуації. Якщо організація не здатна провести необхідні зміни, то їй доводиться платити за це дуже високу ціну.

Як показав своїми дослідженнями Ю.В. Іванов [8-10], зміни у світі бізнесу відбуваються, за такими напрямками:

- зменшення розмірів компаній і чисельності їх персоналу;
- заміна традиційної ієрархії мережевою, едхократичними, горизонтальними, віртуальними та іншими типами структур;
- заміна вертикального розподілу праці горизонтальним;
- головний інтерес багатьох видів бізнесу зсувається від виробництва продукції в бік її обслуговування або надання послуг;
- проектні роботи ведуться на базі сучасних концепцій організаційної науки, реінжинірингу бізнес-процесів, на базі управління знаннями тощо.

Було доведено, що в реальній бізнес-практиці нездатними адекватно відповідати на потребу у змінах стають організації з жорсткою ієрархією, високим ступенем функціональної спеціалізації, вузькою і обмеженою відповідальністю, такі, що користуються негнучкими правилами і процедурами, та знеособленими управлінськими моделями. Тому сучасні організації повинні будуватися на гнучкій та адаптивній основі, з використанням систем, які вимагають і дають можливість менеджерам проявляти в роботі високий рівень майстерності та компетенцій

Дуже важливо розрізняти зміни, які так чи інакше відбуваються у всіх організаціях, від тих змін, що плануються менеджментом певної організації з певною метою. *Плановані організаційні зміни* являють собою свідомі дії менеджерів і працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів або організації в цілому по важливих для цього напрямках. Це робиться задля ефективного адаптування організації до таких змін зовнішнього середовища, які менеджери контролювати не в змозі. Вимоги до змін надходять як з середини компанії (у вигляді потреб та очікувань її працівників), а також із зовні – у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій; нового законодавства, тиску соціальних факторів, тощо. Певні організації проводять зміни лише після того, як такі вимоги натиснуть на них, інші, більш практичні, прагнуть передбачити такі ситуації і провести зміни у превентивному порядку. Заплановані зміни завжди мають *специфічні цілі*, якими можуть бути: підвищення продуктивності в роботі; розробка нових продуктів і технологій; збільшення мотивації діяльності працівників; підвищення задоволеності споживачів; збільшення частки ринку.

Проте, всі специфічні цілі змін, що плануються підприємством, стосуються двох напрямків: поліпшення здатності організації адаптуватися до зовнішнього середовища та проведення змін щодо поведінки працівників.

Щоб реалізувати перший напрямок – поліпшити організаційну адаптивність, організації потребують ефективних технологій і методів роботи, задля адаптування до ринкової ситуації, що змінюється; до наявності надлишку робочої сили, до вимог та очікувань громадськості, до вимог законодавства, що змінюється, до нових ідей та нововведень і т. ін. За таких умов організації створюють спеціальні підрозділи, які повинні розробляти, реалізувати та контролювати виконання планів необхідних змін. Такі підрозділи можуть мати самі різні назви: підрозділи зі створення нового продукту і розвитку ринку;

підрозділи зі стратегічного планування; підрозділи з відносин з громадськістю або організаційного розвитку. В таблиці 2.2 (Додаток 2) показано, як відбуваються трансформації змісту типових функцій підприємства за умови реалізації планових змін. Практика показала, що підрозділи, які традиційно займалися організаційними змінами (оргвідділи, відділи організації та управління, адміністративні відділи), сьогодні не в змозі забезпечити необхідну комплексну адаптивність. Проте системний підхід до УЗ вимагає, щоб усі елементи організації як системи були здатними адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін.

Зміна індивідуальної поведінки робітників - друга складова цілей планованих організаційних змін вимагає приведення поведінки працівників в організації у відповідність до нових умов. Інакше організація не зможе реалізувати свою стратегію, адаптувати її до вимог ринку, якщо її працівники не змінять свого ставлення до роботи. З рештою, чи будуть організації виживати, зростати, процвітати або деградувати та зникати, залежить у певній мірі від поведінки їх працівників

Запитання – завдання

1. Які погляди мають сучасні науковці щодо класифікації та особливостей управлінських змін з точки зору системного підходу.
2. На яких рівнях проводять управління змінами на підприємствах; надайте їх порівняльну характеристику.
3. Інформацію про які напрямки реалізації управлінських змін вимагає Держкомстат України від сучасних підприємств.
4. За якими критеріями можна проводити класифікацію управлінських змін?
5. Наведіть основні варіанти перетворення стратегії підприємства та його організаційної структури.
6. Яких заходів кадрових інновацій вимагають управлінські зміни на підприємстві?
7. Поясніть особливості реалізації еволюційних змін в рамках розвитку підприємств
8. Охарактеризуйте основні етапи здійснення змін типу «Організаційний розвиток».
9. Поясніть, які зміни індивідуальної поведінки робітників складають основу планових організаційних змін на підприємствах.

Теми рефератів за темою –(пп. 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12– див. Додаток 1)

Практична робота № 3

Тема 3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо ролі керівництва в управлінні змінами та вимог до компетенції менеджера зі змін.
2. Навчитися аналізувати складові ефективності менеджера як лідера зі змін.
3. Отримати навички основних підходів до виділення стилів управління: поведінкового, ситуативного та підходу з точки зору особистих якостей.

Ключові поняття

Сучасні теорії менеджменту щодо керівництва і лідерства в організації. Лідерські якості та соціальні ролі, що відповідають різним ситуаціям УЗ. Основні проблеми, що знаходяться в компетенції лідера. Роль лідера в нестабільних умовах, в умовах змін. Лідерство – як компонент ефективного керівництва організацією. Природа лідерства, різні теорії, що розкривають сутність лідерства. Порівняння функцій сучасних менеджерів та лідерів. Характерні риси які є притаманними ефективному лідеру. Основні кроки щодо становлення керівника як лідера в організації.

Головний зміст ключових понять.

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Людина, що бажає стати лідером, повинна володіти різноманітними якостями, які відповідають різним ситуаціям. Вважається, що лідерським якостям можна навчитися, що маючи ці якості людина може придбати авторитет, і співробітники визнають його лідером, при цьому, лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навичок. Серед проблем, що знаходяться в компетенції лідера, основними є: утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій та розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами. Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем та її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (у розрахунку на нові досягнення).

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

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

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

Людей, що мають владу в організації, можна розділити на три категорії: формальний керівник, неформальний лідер і формальний лідер. Формальний лідер має повний набір інструментарію впливу на колектив, отже, має достатній шанс на успіх.

Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає з певних потреб людей (їх об'єднань), задовольняти які й покликані лідери. Природу лідерства розкривають різні теорії. Так, *теорія рис* пояснює феномен лідерства такими якостями людини, як розум, воля, цілеспрямованість, організаторські здібності, компетентність та ін. Послідовники концепції *харизматичного лідерства* відчують натхнення від лідера і прагнуть в усьому його наслідувати. В *факторно-аналітичній теорії* вводяться поняття цілей і завдань, які є пов'язаними з конкретною ситуацією, та формують стиль поведінки лідера. Дослідники *ситуаційної теорії* виходять з того, що конкретні обставини диктують відбір лідера і детермінують його поведінку. Як відмітив Уоррен Беніні: «Менеджери чинять правильно, а лідери роблять правильні вчинки». Багато хто вважає, що лідерство – це риса, з якою людина повинна народитися. Лідерські якості, завдяки таким героям як "одиноким рейнджер" зазвичай оповиті містичним серпанком мужності, харизми, іноді навіть драматизмом. Але з роками, діловий світ, на вимоги середовища щодо виживання в умовах конкуренції, стає більш мудрішим й не таким прямолінійним.

Звичайно, лідерство передбачає наявність харизми, мужності, рішучості. Але стрімка зміна ділового середовища змушує шукати нові підходи до лідерства, які були б меншому ступеню спрямовані на володіння формальною владою, не націлені на управління за допомогою наказів, а більш спираліся на використання комунікативних зв'язків, на вміння залагоджувати конфлікти, дипломатично, вмотивовано керувати. Сьогодні лідер повинен уникати прояву коливальності, прагнучи полегшити прийняття рішення. Звичайно, іноді керівнику доводиться приймати власне рішення незалежно від того, як це рішення може сприйняти команда. Це може бути ситуація, в якій потрібна негайна реакція лідера, або якщо він володіє певною інформацією і приймає рішення самостійно, тоді члени команди змушені прийняти це рішення. Також лідер повинен вміти заохочувати співробітництво в групі без шкоди якості рішень, що приймаються. Прагнення врахувати думку кожного може призвести до нездорових компромісів, до прийняття сумнівних рішень, хоча в них й залишаться задоволені більшість учасників команди. Можна було б сказати, що так прагнуть поступати досвідчені менеджери. Але практика показує, що : управління і лідерство – це зовсім різні, хоча й дотичні завдання. Завдання менеджера – впоратися з труднощами. Завдання лідера – впоратися зі змінами. Тобто, управління виглядає як більш легке завдання, але з кінця ХХ ст., коли слово " зміни" стало гаслом оновлення економіки, менеджерам, навіть середньої ланки, доводиться все частіше виконувати функції лідерів.

Порівнюємо функції менеджера і лідера.

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика функцій менеджера і лідера

Функції менеджера	Функції лідера
Планування роботи, бюджетів, тощо	Встановлення напрямів дії
Формування організаційної структури та відбір персоналу	Підбір партнерів та союзників
Контроль за своєчасністю рішення проблем	Створення мотивації

Сучасні керівники часто карикатурно характеризуються як "толерантні" й такі, що "одержимі роботою", але, тим не менш, відмічається, що вони володіють рішучістю, холоднокрівністю і результативним мисленням, прагнуть створювати умови, в яких підлеглі зможуть виділитися. На відміну від керівника, лідер, окрім впевненості в собі, у власній компетентності, повинен володіти цілою низкою необхідних якостей. Такі якості – не вроджені квазі-містичні властивості, які людина або має, або не володіє – це конкретні здібності, які можна і слід в собі розвивати. Характерні риси ефективного лідерства наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Характерні риси ефективного лідерства

Характерні риси	Сутність характерних рис лідерства
<i>Турботливість</i>	можливість демонструвати здатність врахувати інтереси, сумніви й успіхи інших людей.
<i>Вміння пристосовуватися</i>	пристосовуватися до невизначених ситуацій, йти тільки на прораховані ризики, вміти керувати конфліктною ситуацією і мати можливість передумати, якщо зміняться обставини.
<i>Наполегливість</i>	вміння зосередитися на цілях, незважаючи на обставини.
<i>Товариськість</i>	вміння уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, вести переговори і публічно виступати.
<i>Вміння розумітися в політиці компанії</i>	вміння усвідомлювати своє місце в організаційній структурі влади, вміння вислуховувати особливо уважно сумніви найбільш впливових груп і знати, куди можна звернутися за підтримкою.
<i>Почуття гумору</i>	вміння розрядити обстановку.
<i>Урівноваженість</i>	вміння успішно управляти серед метушні.
<i>Усвідомлення себе</i>	усвідомлення себе та розуміння того, як приклади поведінки лідера впливають на інших членів команди
<i>Зосередженість на майбутньому</i>	розуміння на тому, як певні питання вписуються у загальну політику організації, орієнтування на довготривалі пріоритети навіть при виконанні невеликих завдань.

Основні кроки щодо становлення керівника як лідера наведені у Додатку 2.

Запитання, практичні завдання

1. Чим обумовлені розбіжності щодо трактування у сучасна теорія менеджменту понять керівництва і лідерства в організації?

2. Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст понять: «керівництво організації» та «лідер в організації», які основні проблеми знаходяться в компетенції лідера.

3. Дайте характеристику лідерству, як одному з найважливіших компонентів ефективного керівництва організацією в умовах змін.

4. Яких Ви знаєте світових дослідників, що запропонували різні підходи до природи лідерства, як вони трактують розбіжності між «керівництвом» і «лідерством»?

5. Які основні риси є притаманними ефективному лідеру в умовах змін, охарактеризуйте їх.

6. В чому головна різниця між функціями лідера та менеджера? Коли і які події спонукали трансформацію функцій менеджера?

7. Яка роль команди на шляху становлення керівника організації як лідера?

8. Конфліктів в команді, які дії лідера організації щодо їх унеможливлення, або залагодження?

9. Якими, на Вашу думку, повинні бути кроки на шляху становлення керівника як лідера? – Скористайтесь для відповіді матеріалом з Додатку 3.

Теми рефератів за темою –(п.п. 13,14, 15,16 – див. Додаток 1).

Список використаної літератури

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина, 2002.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер с англ. - СПб.: Питер. 1999.

3. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с. – (Нац. Экон. образование)

4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.

5. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера земли. – СПб.: Кристалл, 2001. – 320 с.

6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб.: ПИТЕР, 2001.

7. Киллинг Дж. Управления изменениями: фактор безотлагательной необходимости //Маркетинг. – 1999. – № 5.

8. Иванов Ю.В. Трансформация предприятий. – М.: Изд-во МАИ, 2000.

9. Иванов Ю.В. Тренинг управления изменениями в организациях. – СПб.: Речь, 2007.

10. Иванов М.А, Шустрман Д.М Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина-Бизнес Букс, 2004.

11. Кондратьев Н.Д. збранные сочинения. – М.: Прогресс, 1993.

12. Корнеева Е.Н., Герасимов Б.Н. Модель и технологиями управления изменениями на предприятии. – Тольятти: Изд-во Волжского ун-та им. В.Н. Татищева, 2008.

13. Корнеева Е.Н., Герасимов Б.Н. Модель и технологии управления изменениями на предприятии. // Экон. науки. - Самара: Изд-во Самарского гос. экон. ун-та. – 2008. – №1.

14. Майк Грин. Управление изменениями: пер. с англ. / Майк Грин. – СПб.: ДК, 2007.
15. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №1.
16. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процесов. Документирование, анализ, управління, оптимизация/ Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002.
17. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз /Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.
18. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О.Дяченко// Наука й економіка: наук.-теор. ж-л.– 2010. – № 3. – С. 69-72.
19. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
20. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: СПбГУ, 2005.

Додаток 1

Тематика індивідуальних завдань (теми рефератів – Модуль 1)

1. Сутність, місце та значення управління змінами (УЗ) у діяльності сучасних організацій; основні підходи до УЗ на підприємстві.
2. Поняття і природа змін; джерела змін, внутрішні та зовнішні зміни. Труднощі здійснення змін в сучасних умовах.
3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.
4. Особливості організаційних змін; основні підходи до УЗ на підприємстві. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
5. Типи та специфічні цілі змін; особливості організаційних змін та їх основні принципи.
6. Класифікація змін за різними ознаками (стратегічні зміни; сфери змін; тривалість змін; напрям дії змін; характер змін; залежність від специфіки об'єкту змін).
7. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.
8. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
9. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
10. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди
11. Формування команди. Способи адаптації команди до організаційних змін.
12. Історичний аспект досліджень різних вчених проблеми управління організаційними змінами. (Підходи до виділення стилів управління: моделі К. Левіна, Р. Блейка (Д. Мутона (по ведінковий підхід); моделі Ф. Фідлера, П. Херсі) К. Бланшар, Т. Мітчелл/ Р. Хаус; Врума/Джаго (ситуаційний підхід)).
13. Керівництво і лідерство в УЗ. Роль керівництва в УЗ. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси; вимоги до компетенцій менеджера зі змін.
14. Необхідність формування лідерських навичок к менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів та їх очікування від вищого керівництва.
15. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/ К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/ Джаго).

16. Основні підходи, методи та прийоми подолання опору змінам в колективі. Моделі зміни поведінки людини: модель Д.Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей.

17. Основні задачі та моделі управління організаційними змінами. (Трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження - дії», модель процесу управління організаційними змінами Л. Грейснера; модель УЗ Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикли змін.

Додаток 2

Таблиця 2.1. Класифікація управлінських змін

Класифікаційна ознака	Вид управлінських змін
Область управлінських змін	Зміни в організаційній структурі; Перетворення організаційної форми підприємства; Зміни в структурі управління
Форма розвитку підприємства	Револьюційні; Еволюційні
Рівень охоплення різних сфер діяльності підприємства	Прості, що охоплюють одну сферу діяльності; Комплексні – інтегровані організаційні зміни

Таблиця 2.2 Зміни в основних функціях підприємства.

Функції	Попередній зміст	Новий зміст
Виробництво	Капітал і машини важливіше людей; обсяги, низька собівартість і продуктивність більш важливі, ніж якість і реакція на вимоги споживачів.	Скорочення виробничого циклу; оновлення продукції; Люди, якість, споживачі стають більш важливішими
Маркетинг	Масові ринки; масова реклама; тривалі маркетингові дослідження	Сегментовані ринки; створення ринків; точкові маркетингові дослідження; швидка реакція на вимоги споживача
Фінанси	Централізовані; Вузька спеціалізація продукції; Дотримання встановленої політики	Децентралізація; Фінансисти - члени бізнес-груп, Делегування повноважень по витратах донизу
Інформаційні технології	Централізовані потоки інформації; накопичення інформації «про всяк випадок»	Децентралізована обробка даних; Розподіленість персональних комп'ютерів; Дозволена множинність баз даних
Дослідження та розробки	Централізовані; упор на великі проекти; вміння є важливішими надійності та якості обслуговування; інновації тільки для нових продуктів і послуг	Усе є об'єктом інновацій; Упор на «портфель» невеликих проектів; Швидкість впровадження

Основні кроки по становленню керівника як лідера (Матеріал для обговорення проблемної ситуації)

Отже, якщо Ви отримали пост, проаналізували всі складні проблеми, відкоригували місію і стратегію. Тепер саме час мобілізувати ресурси - гроші, персонал, час, поради, доброзичливість - все, щоб втілити вашу ідею. По суті, ви повинні створити в компанії (і часто поза компанією) коаліцію, яка розуміла б важливість ваших завдань і могла б в будь-який час надати вам запитувані ресурси.

Беріться за пошуки людей, здатних надати вам підтримку, озброївшись довірою, впливом і політичним чуттям. Це може бути:

- Підтримка зверху. Прихильник на високому рівні - джерело грошей, персоналу і часу, необхідного вам для втілення стратегії. Він також може допомогти переконати інших у її важливості, отримати додаткові кошти і усунути перешкоджають вам обставини.

- Підтримка збоку. Союзники, що працюють в інших відділеннях компанії, можуть допомогти вам, що винятково важливо для втілення стратегії.

- Підтримка ззовні. Залежно від того, яка ваша мета, може бути важливим залучення постачальників і покупців.

Створіть команду і адаптує до її потреб. Команда - це відносини в компанії, засновані на довірі, яка дозволяє лідеру утримати увагу союзників. Ви можете створити команду, яка дозволить співробітникам почувати себе захищеними і працювати на повну силу:

- Ставтеся до людей з однаковою увагою і повагою, незалежно від їх положення на службовій драбині. Ставтеся з повагою до ідей кожного.

- Будьте завжди уважні, добрі і ввічливі.

- Ніколи не принижуйте.

Будьте чесні. Зізнайтеся, якщо допустили помилку чи у вас немає відповіді на якесь питання. Захищайте вашу групу від зовнішнього втручання. Сміливо вступайте в битву за ресурси для своїх людей.

- Не дозволяйте робити "цапа відбувайло" з когось з членів команди.

- Використовуйте можливості для того, щоб допомогти іншим вирости професійно.

Будьте гнучкі, намагайтеся з кожною людиною обходитися так, щоб це відповідало саме їх інтересам і потребам. Ваші співробітники мають різні можливості, потреби, потенціал.

- Направляйте людей, які поки освоюють нове для себе поле діяльності. Їм потрібні спеціальні інструкції та підтримка.

- Підтримуйте людей, які це поле діяльності вже освоїли, а тепер набирають досвід. Їх потрібно підбадьорити і направити, але в той же час надати деяку свободу, навіть якщо при цьому не уникнути помилок. Підбадьорте людей, які, можливо, дуже компетентні, але невпевнені в собі. Допоможіть їм відкрити в собі нові можливості.

- Передавайте повноваження досвідченим людям з високим рівнем мотивації. Тільки не передавайте їм роботу просто тому, що знаходите її неприємною. Подумайте, чий саме досвід може допомогти у виконанні роботи, надайте цій людині певну свободу і допомагайте в міру необхідності. Звичайно, між членами команди можуть скластися теплі стосунки, але це необов'язково. Швидше, нормою є деякий рівень конфлікту і до цього слід бути готовим. Є кілька чинників, що допомагають

залагодити конфлікт. Але спочатку потрібно визначити конструктивним або деструктивним є конфлікт. Для цього вам потрібно уважно слухати і аналізувати. Деструктивний конфлікт підриває довіру, необхідну в нормальній роботі. Він включає в себе особисті випадки - прямо або через плітки, спробу зробити з людини "козла відпущення", безпідставні сварки, що стосуються якихось чинників поза роботою компанії. Визнайте проблему і постарайтеся залагодити конфлікт, використовуючи метод переконання, або використовуючи владу та зв'язку. Конструктивний конфлікт - це зовсім інша справа. Це результат складних адаптивних проблем. Часто члени вашої команди неохоче говорять про причини свого невдоволення. Ваше завдання як лідера переконати їх, що немає необхідності розмахувати кулаками, пропонуючи корисну пораду. З'ясуйте в чому справа і винесіть ці питання на відкрите обговорення. Конструктивний конфлікт може бути небезпечний, якщо напруга досягла такого рівня, коли воно заважає людям працювати.

Лідер повинен балансувати на певному рівні конфлікту, при необхідності змінюючи обставини і ролі людей, щоб не дозволяти конфліктної ситуації зайти надто далеко. Для цього корисно регулювати інформацію, що отримується співробітниками. Особиста сторона лідерства. Принципово лідер займається ключовими питаннями і перспективами, але це також має особисту сторону. Нехтуючи нею, ви ризикуєте вибудувати на своєму шляху багато перешкод

- Регулярно говорите про ваші сумніви, що стосуються роботи з людиною, якій ви довіряєте (наставником, з дружиною або близьким другом або подругою).

- Якщо у вас немає наставника, виправте це прорахунок. У вас повинен бути впливовий ментор, порадою якого ви могли б довіритися без коливань.

- Знайдіть собі притулок, в якому ви час від часу могли б відпочити і поглянути на свою роботу з боку.

- Скористайтесь можливістю відвідувати професійні семінари, які допоможуть вам вдосконалити свої якості лідера.

- Пам'ятайте: Передавати свої повноваження іншій - не означає проявляти слабкість. Це допоможе вам зберегти свій потенціал лідера, збільшить потенціал вашого персоналу, і не дасть вам "перегоріти".

Здано в набір 29.12.2014. Підписано до друку 20.01.2015

Формат 60/88/16 Зам. №

Тираж 30 прим. Обсяг 1,9 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO

у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова

ОНАЗ, 2015