

Т 1.5	<i>Підготовка до змін та їх впровадження.</i> Створення команди з управління змінами. Правила формування робочих груп. Структура проекту змін. Матриця готовності працівників до змін.
-------	--

### **Підготовка до змін та їх впровадження**

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними, складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства. Залежно від глибини та цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації на підприємстві порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним.

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які тією чи іншою мірою розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (табл. 1).

Таблиця 1 - *Послідовні стадії та етапи управління змінами*

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

Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які, своєю чергою, можна розподілити на окремі етапи.

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

Отже, беручи такий методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами детальніше.

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

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що надходять із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. Однієї констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їхні цілі та спосіб реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому перебуває підприємство. Або, для того, щоб відповісти на питання: «Куди ми прямуємо?» необхідно точно знати «Де ми знаходимося?».

Здобуття відповіді на це питання можливо не лише шляхом збору інформації про ситуацію підприємства в її зв'язках з оточенням, але і завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей. Цей вигляд розпізнавання називається загальним аналізом і діагностикою діяльності підприємства і він має бути виконаний професійно. Деякі великі підприємства створюють для цього власні дослідницькі колективи працівників (так звані «команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів.

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

Як зазначалося вище, детальна діагностика є передумовою ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін, визначення їх рівня та планування і впровадження цих змін на практиці.

Для цього в організаціях створюють так звані команди управління змінами, під час формування яких слід врахувати два моменти:

1) забезпечити наявність усіх ключових ролей у команді управління змінами;

2) обґрунтувати джерела залучення працівників управління змінами до команди.

Першочергове завдання сформованої команди управління змінами є визначення цілей майбутніх змін і розроблення альтернативних варіантів їх здійснення. Мають бути визначені пріоритетні цілі, які треба досягти за допомогою перетворень.

Це можуть бути:

- економічні цілі;
- розвиток організаційних здібностей (цілі соціальної спрямованості);
- одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей (табл. 2).

Таблиця 2 - Характеристика цілей стратегічних змін

Пріоритетні цілі \ Характеристика	Економічні	Розвиток організаційних здібностей (соціальні)	Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей
1	2	3	4
Конкретні приклади	Збільшення прибутку, зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності власного капіталу	Посилення мотивації працівників, їх емоційної прив'язки до цілей розвитку підприємства	Збільшення прибутку разом з удосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів
Обґрунтування вибору	Від економічного успіху підприємства безпосередньо залежить добробут засновників і всіх його працівників	Метою змін є все-стороннє навчання та зростання продуктивності працівників кожного рівня, що веде до зростання фінансово-економічних показників підприємства	Економічні і соціальні цілі однаково важливі для підприємства. Для найефективнішої роботи працівників необхідні фінансові, нефінансові стимули

На що передовсім спрямовані зміни	Жорсткі елементи: організаційна структура, система управління, основні правила і процедури	Гнучкі елементи: цінності та поведінка, розвиток здібностей і можливостей для само-реалізації працівника	«Жорсткі елементи + гнучкі елементи»
Особливості керівництва змінами	Як правило автократичність (керівництво згори донизу)	Як правило є партисипативним, тобто має високий рівень залучення працівників	Необхідні два лідери, які по-різному керують
Планування змін	Зміни чітко сплановані	Зміни можуть бути як плановими, так і спонтанними у зв'язку з швидкою реакцією на нові можливості	Керівники планують зміни, але не оголошують заздалегідь про всі способи вирішення проблем
Основні акценти у мотивації працівників	Фінансово-економічні стимули	Реорганізація роботи, стилю управління, поєднання різних стимулів	Поєднання різних стимулів
Роль консультантів і сторонніх фахівців у впровадженні змін	Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує, які з них використовувати	Консультанти покращують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомагають активно залучати працівників до змін	Пропонують готові технології, роз'яснюють принципи організації, що самонавчаються

Отже, на етапі підготовки до проведення змін в організації, ключову роль відведено раціональній постановці цілей. Саме цей етап буде визначальним під час реалізації змін, оскільки цілі зумовлюють підбір методів та способів їх виконання, формування команди управління змінами відповідно до необхідних компетенцій менеджерів та складання проекту або програми проведення змін в організації.

### **Основні етапи планування змін**

Розробленню програми змін повинен передувати процес планування. Задля мінімізації факторів ризику під час впровадження змін потрібно всебічне планування, що містить такі етапи:

1) *оцінка необхідності впровадження стратегічних змін.* Мотив для початку проекту з реорганізації повинен бути істотний, чітко визначений і зафіксований. Керівники і працівники організації повинні бути впевнені, що

впровадження змін дасть змогу істотно підвищити результати виробничої та комерційної діяльності, створить кращі умови для соціального розвитку колективу;

2)*створення системи підтримки впровадження змін.* Проекти з перетворення повинні виконуватися під спільним контролем керівництва організації різних рівнів ієрархії управління. Ініціатор реалізації програм змін найчастіше перший керівник організації; рівень підтримки представлений менеджерами середньої ланки, а доведення завдань перетворень до робітників, службовців, безпосередніх виконавців здійснюють менеджери нижньої ланки;

3)*управління змінами за допомогою менеджерів.* Найважливіші провідники змін перебувають на середньому і нижньому рівнях управлінської ієрархії. Начальники цих ланок повинні підтримувати хороші ділові стосунки з керівниками цільових програм. Керівникам потрібно пройти навчання та мати чіткий опис своєї відповідальності в цільових програмах.

1)*багатофакторна оцінка готовності організації досягти майбутнього стану.* Фактор впливу — один із засобів визначення ступеня готовності. За його допомогою оцінюється, наскільки готова компанія прийняти зміну без переходу до дисфункціональної організаційної поведінки, яка може виявитися під час реалізації програми змін;

2)*створення плану переходу до нового цільового стану.* Піз час розроблення плану управління змінами заторкують такі аспекти, як витрати на реалізацію стратегії, виразність бачення майбутньої ситуації, передбачення й управління опорами, прихильність керівників до реалізації стратегії;

3)*організація процесу управління змінами.* Основною метою процесу управління змінами є формування прихильності керівництва та команди проекту впровадження змін;

4)*роль лідерства в реалізації стратегії змін.* Позитивний результат реалізації стратегії змін залежить від ефективності дій менеджерів усіх рівнів, що здійснюють керівництво реалізацією стратегії, особливо від їх лідерських і організаторських якостей.

Класична методика процесу планування змін складається із шести етапів:

- 1) вступне дослідження;
- 2) аналіз системи;
- 3) синтез системи;
- 4) проектування і створення системи;
- 5) впровадження;
- 6) контролювання діяльності.

Управління змінами - це завжди спроба врівноважити рухливу організаційну конструкцію, а зробити це треба з найбільшою вигодою і найменшими втратами. У ланцюжку заходів, пов'язаних з впровадженням змін, кожен крок алгоритму перетворень може залежати від конкретної ситуації, мати більшу чи меншу значущість і можливість здійснення.

Отже, дослідникам організацій, так само як і менеджерам, доцільно дотримуватися діагностичного підходу до проблем управління змінами. Для кожної конкретної організаційної ситуації необхідно розробляти свій варіант взаємопов'язаних заходів, який повинен визначати політику змін, систему мотивації та активізації діяльності персоналу, стратегію управління переходом у стан «як повинно бути».

### **Розроблення та затвердження проекту змін**

Після визначення цілей майбутніх перетворень команда розпочинає вибирати оптимальний варіант їх реалізації та ухвалювати остаточне рішення щодо його проектування.

Основні завдання розроблення проекту змін передбачають:

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

Т. Лівінгстон так формулює завдання проекту змін:

- гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально

змінюється;

- ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела були встановлені і жоден не забутий;

- повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту;

- розвивати наявну систему організації та наявні ресурси.

Отже, планування і реалізацію стратегічних змін треба здійснювати за принципами і методами проектного менеджменту .

Л. Фоп разом зі своєю командою під час проектування змін вирізняє сім етапів.

1) визначення мети і основних напрямів;  
2) вибір найвідповідніших методів;  
3) опрацювання архітектури змін, зокрема: фаз, етапів, процедур їх організації, засобів для їх досягнення;

4) планування інформації та комунікації;

5) визначення організаторів змін, наділених певною владою (лідерів зі змін) і виконавців цих змін, що мають відповідні знання, наприклад, менеджери середнього рівня та зовнішні консультанти;

6) прийняття програми змін, а також бюджет;

7) початок роботи колективів.

Під час проектування організаційних змін важливе значення має поділ змін на заплановані або незаплановані (взявши за критерій управління змінами).

Проектування запланованих змін реалізується у п'ятьох фазах:

1) генерування змін;

2) ідентифікація організаційної проблеми;

3) проектування змін;

4) впровадження проекту;

5) оцінка результатів організаційних змін.

Ті зміни, які впроваджуються згідно з методичним циклом проектування змін - цілком свідомі, а їхні результати передбачені й чітко визначені відповідно до сфери, часу, місця і суб'єкта. Ми виділяємо два цикли організаційних змін: вільний і примусовий та три моделі: класичну, соціально-психологічну і

системну.

3. Міколайчук, створюючи такі проекти, називає *два комплексні підходи*:

а) аналітично-діагностичний, у якому аналізуються реальні аспекти і події, наприклад, побічні проблеми;

б) прогностично-синтетичний, у якому абстрагується від аналізу існуючої ситуації, а до уваги беруться результати, отримані внаслідок використання спеціального обладнання.

К Скалік вважає, що стандартна побудова проекту організаційних змін може брати за основу і дві взірцеві моделі'.

1) *прогностичну*, в якій у результаті теоретичного синтезу інформації про найефективніші розв'язки, а також на основі отриманих знань, взятих наприклад, з експертних систем, творимо взірцевий проект організації;

2) *майбутню*, яка творить адекватну організаційну зміну, враховуючи справжні і можливі умови діяльності. З метою реєстрації цих умов використовують інтегровані інформаційні системи та симуляційні програми часто

створюються змішані робочі групи, до складу яких входять працівники й експерти.

Під час формування цих груп слід врахувати такі принципи'.

а) у групах зібрано працівників різних ступенів і рівнів;

б) члени груп ознайомлені з методами та інструментами дослідження організації;

в) після проведення цього дослідження групи дискутують про отримані результати, визначають проблему і пропонують її вирішення;

г) після впроваджених розв'язків, групи вивчають отримані результати і опрацьовують концепції коригувальної діяльності.

Ступінь залучення членів групи (проектного колективу) до вирішення організаційних проблем залежить від того, яку стратегію змін прийняло

керівництво. У такій ситуації можливі два підходи, які інколи ще називають орієнтацією:

1) на людей (зміна основи, зміна поведінки, кращі результати);

2) на структуру (зміна структури, політика чи технологія, зміна поведінки,

кращі результати функціонування ).

Важливо вміти правильно розпоряджатися часом, відведеним колективі.

К. Крупа називає дев'ять основних моментів вміння, що мають безпосереднє : значення для остаточного результату в колективі:

- 1) розгляд того, як насправді ми розпоряджаємося часом;
- 2) розуміння обставин, за яких ми його витрачаємо;
- 3) вміння чітко визначити мету, до якої йде колектив;
- 4) з'ясування найважливіших завдань;
- 5) вміння спілкуватися;
- 6) раціональне планування;
- 7) результативне відправлення;
- 8) підготовка і проведення максимум ефективних нарад;
- 9) вміле використання важливих контактів.

Д. Сьверк особливу увагу звертає на правильність поставленої мети, скільки тільки так можна дати змогу зосередитися членам колективу на *бажаному результаті*. Згідно з критерієм SMART чітко визначена мета має п'ять основних ознак:

- 1) *чітко поставлена* мета визначає передбачувані результати (specific),
- 2) мета вимірюється об'єктивними показниками (measurable),
- 3) амбітна мета — це мотив до діяльності (ambitious),
- 4) реалістична мета (realistic);
- 5) час визначений для реалізації (timely).

*Підготовлений проект* як документ особливого значення для підприємства повинен бути чітким і зрозумілим. Він повинен бути виражений у формі рішення керівництва про його впровадження і передбачати активне залучення працівників до його реалізації.

Проект змін складається з програми змін і плану впровадження.

*Програма змін* - перелік заходів у межах основних напрямів, що дають змогу досягти поставленої мети - підвищення прибутковості підприємства і забезпечення зростання його ринкової вартості.

Програма змін розробляється для всього підприємства. Вона передбачає

служби і підрозділи підприємства, задіяні в її виконанні, а також терміни реалізації перетворень, етапність їх запроваджень.

Вимоги до програми змін:

- забезпечення комплексної оптимізації усіх бізнес-процесів підприємства;
- - підпорядкованість інтересам підприємства, привабливість для керівництва і персоналу, переконливість для зовнішніх партнерів;
- - висвітлювати наявні та можливі проблеми і загрози для існування підприємства;
- встановлювати цілі, які вирішуються і контролюються,
- передбачати рішення, які усувають проблеми і загрози,
- визначати готовність персоналу до змін;
- пропонувати реальні до впровадження заходи,
- конкретизувати завдання за підрозділами й окремих працівників,
- відображати фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих змін.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який повинен передбачати перелік конкретних дій з кожного заходу, сторони початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний і соціальний ефекти.

Структура проекту змін:

- 1) Вступна частина
  - а) назва підприємства, для якого підготовлений проект, склад проектного колективу, дата ухвалення, складові проектної документації;
  - б) основні цілі та завдання проекту, обґрунтування їх вибору;
- 2) Основна частина проекту
  - а) опис проекту, графічні образи, таблиці і графіки, організаційна структура, зведення передбачуваних програм реалізації продукції, послуг і основних функцій;
  - б) маркетингові дані: обсяги продажу, маркетингові стратегії, ціни;
  - в) програма обмеження кількості, заміни чи зайнятості нових працівників, програма підвищення кваліфікації і розвитку керівних кадрів,

навчання виконавців;

- г) опис інформаційної системи і системи інформатики;
- д) витрати на реалізацію основних функцій (продуктів чи послуг) разом із загальними витратами;
- е) капіталовкладення, інвестиції, купівля ліцензій тощо;
- ж) розрахунок економічної ефективності;
- з) потенційний ризик, пов'язаний з упровадженням проекту;
- 3) Завершальна частина проекту
- а) терміни реалізації проекту;
- б) перелік заходів, які пропонуються для впровадження змін, враховуючи поставлені цілі у проекті.

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно винятково важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера, що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового», виходить за межі економічного аспекту почину. Тут йдеться не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але й про зміну ментальності, і керівних кадрів, і безпосередніх виконавців роботи.

У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами. Врахування суб'єктів цих змін - робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто є головним предметом оцінки.

Провідні вчені А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, С. А. Попов зазначають, що останнім часом найпрогресивнішим є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі конкретні організаційні починання. Отримані результати оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними - якісними показниками. У контексті

підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найдоцільнішим, проте він також потребує удосконалення.

На практиці визначення величини загального ефекту змін на підприємстві є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного використання критерії оцінки. Оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в «твердих» економічних показниках, таких як: кількість, вартість продажу, прибуток тощо.

Здебільшого, оцінюючи *ефективність впроваджуваних змін*, керівники підприємств зазначають такі критерії: отримання більшого прибутку; збільшення обсягів реалізації; зростання заробітної плати працівників; зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Нерідко оцінка результатів впровадження будь-яких змін на підприємстві проводиться за «середніми галузевими результатами». Типовими «середніми показниками» вважаються: *15—20% зростання продуктивності; 10-20 % зменшення складських запасів; 20-50 % скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.*

Обґрунтованої методики, яка б давала змогу чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства, у багатьох підприємств досі не існує.

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах - повинен пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною.

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

- оцінювати ефективність необхідно зіставленням економічних і соціальних порівнянь з визначеними передумовами перед початком процесу змін;
- оцінюючи вимірні результати використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них, для якісної оцінки - відповідні інструменти збирання інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися за необхідності аналізу та діагнозі організації.

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

Людина може вижити та розвиватись тільки в соціумі. Груповий розвиток дозволив створити цивілізацію. З давніх-давен люди об'єднувались в групи, щоб вижити. Тільки групові зусилля можуть вирішити більшість завдань, що постають перед людьми. Тому, не зважаючи на все більшу самосвідомість та індивідуалізацію людини, вона була і залишається істотою соціальною, що дозволило їй створити ефективне світове господарство, науку, культуру.

Необхідною умовою розвитку особистості є її приналежність до групи. В той же час, зіткнення групових та індивідуальних інтересів може гальмувати розвиток особистості та викликати конфлікт. Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи.

Особа, як правило, може входити до складу декількох соціальних груп одночасно. Наприклад, сім'я, бути членом трудового колективу, спортивного клубу, брати участь у суспільній та політичній діяльності, входити до складу громадських чи релігійних організацій. У кожній з груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій ролі, якій, за розрахунками інших членів групи, вона буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від неї певної поведінки.

**Група** являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Ознаки групи:

- 1) Об'єднання людей у групи відбувається за певними принципами. Це можуть бути особи певного віку, статі, національності, особи, що поділяють захоплення певним видом діяльності (спорт, релігійні течії, культурні вподобання);
- 2) Наявність структури – кожен член групи займає певний ранг;
- 3) Наявність спільних інтересів, виражених як громадська думка,

психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль;

4) Наявність формальних та неформальних відносин. Формалізація відбувається через здійснення прав та обов'язків членів групи, а неформальні відносини будуються на основі почуттів учасників один до одного всередині групи;

5) Наявність взаємоузгоджених дій;

6) Усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що лежить в основі її самовизначення.

Класифікація груп відбувається за певними ознаками:

1. кількість осіб у груп:

- мікрогрупи, члени якої об'єднані неформальними відносинами (сім'я);

- малі – основне соціальне середовище людини. Учасники особисто знають одне одного та мають єдину мету;

- великі групи (національність, народ, громадяни країни).

2. За суспільним статусом:

- Формальні - організації, що мають ознаки організаційної виокремленості (державна реєстрація, штамп, печатка, розрахунковий рахунок, юридична назва та місцезнаходження, фірмовий знак, тощо) та організаційної цілісності (єдиний колектив, формальні процедури прийняття в групу та виходу з неї, формальні процедури призначення (обрання) керівника).

- Неформальні – утворюються стихійно, часто під впливом неформального лідера.

3. За характером взаємозв'язків:

- Реальні, існуючі як спільності в певному просторі та часі і пов'язані між собою певними об'єктивними взаємовідносинами;

- Умовні – це групи людей, що об'єднуються за певною ознакою, виділеному дослідником;

- Номінальні - це неорганізовані або випадково організовані групи (пасажери в транспорті, екскурсійні групи);

4. За значимістю:

- Референтні - група при цьому представляє собою джерело соціальних установок і ціннісних орієнтації суб'єкта. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя та ідеали.

- Групи членства – беручи участь в таких групах, людина самовизначається як особистість [за матеріалами 49].

Особливим різновидом групи є команда. Хоч у визначенні цих термінів є багато спільного, проте це не одне й те саме. Розглянемо спільне та відмінне між групою та командою.

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації усіх проявів суспільного життя (економічного, політичного, культурного), зростає зростання інформаційного навантаження; загострення проблеми ефективного менеджменту; складність завдань, що вимагають колективної роботи, зростає. Назріла необхідність у якісному розвитку групових зусиль, наданню спільній праці нового характеру та змісту.

Робоча група — це об'єднання людей, котрі виконують певні завдання, направлені на досягнення цілі. Для неї створюються спеціальні умови, що оптимізують діяльність, виділено ресурси. Учасники групи мають певну професійно-кваліфікаційну підготовку, взаємодіють між собою, спілкуються, часто результати їх праці взаємозалежні.

Команда – це робоча група, в якій існують більш тісні взаємозв'язки, що проявляються через:

- Більш тісну взаємодію та взаємозалежність;
- Командний дух – ентузіазм, проява відданості певній ідеї та загальним командним цілям;
- Підпорядкування особистих інтересів досягненню спільної мети;
- Результат діяльності спільний, оцінюється не за індивідуальними досягнення членів команди, а за ефективністю колективної роботи.

Основні принципи формування команди:

- **Добровільність входження в команду.** До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.

- **Колективне виконання роботи.** Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

- **Колективна відповідальність.** Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.

- **Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.** Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.

- **Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат.** Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

- **Автономність самоврядування команди.** Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.

- **Підвищена і виконавська дисципліна.** Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

- **Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини.** Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру, вплив створює ряд організаційних переваг:

- організаційна комунікативна мережа стає більш ефективною і відкритою, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає

якість роботи;

- формування і діяльність команд, особливо багатофункціональних, приводить до налаштування більш міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, зацікавленими в результативній роботі організації;

- для членів команди є характерним більш широке усвідомлення їх власної місії і вони найгостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;

- командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командної відповідальності за кінцевий результат організаційної роботи;

- члени команди дістають додаткові можливості розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу і взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі;

- команди встановлюють і підтримують більш справедливу систему стимулювання і заохочення результативної діяльності;

- особливості командної діяльності визначають важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника поведінки членів команди;

- удосконалення якості роботи в команді є повсякденним завданням всіх і кожного її члена окремо, що сприяє результативній діяльності.

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань, експертних рішень;

- ускладнення організаційної структури та розширення масштабів діяльності сучасних соціально-економічних систем;

- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;

- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;

- зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї;

- необхідність впровадження в організації інноваційних рішень;

- індивіди мають деякий досвід командної роботи;
- керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

Відмінності між групами і командами перераховані в табл. 2 [63].

Основні типи командних завдань:

- творчі завдання (створення інновацій);
- комплексні завдання (розробка стратегії, впровадження інновацій);
- створення нових або реінжиніринг існуючих бізнес-процесів.

Отже, командна робота забезпечує більш високу ефективність виконання завдань, особливо таких, що потребують творчості, ініціативності, нестандартного підходу до вирішення проблеми. Тому необхідно розвивати командний менеджмент та вдосконалювати методи набуття лідерських навичок у менеджерів вищого та бізнес-рівня.

Таблиця 2. Відмінність між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряму залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

### **Формування команд**

Переваги командної організації праці насамперед полягають у можливості підвищити гнучкість організації та прискорити її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

**Командний менеджмент** – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень. Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає

можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей.

Професіонали, що розділяють ключові цінності та цілі організації, об'єднуючись у команди, більш ефективно вирішують нестандартні унікальні завдання, що постають перед управлінням компанії. Цьому сприяють високий ступінь автономності команди, взаємозалежність та взаємовідповідальність за результати, особисті міжособистісні стосунки. Ефективність сучасного управління визначається результативністю діяльності керівника у формуванні та управлінні командами. Тому сучасні менеджери працюють над засвоєнням персональних лідерських навичок.

Існують різні типи корпоративних команд. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

1) організація і форма внутрішнього управління:

- з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) - складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;

- з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) - складається з менеджера і його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро);

- спеціалізовані команди. Зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами[39].

2) за структурованістю та визначеністю завдань:

- команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

- творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей;

- команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху;

3) за сферою діяльності;

- *Бізнес-команда* – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень;

- *„Офіс президента“* - команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики;

- *Багатофункціональна команда* - складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди - поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „проти течії“;

- *Особлива команда* - група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт;

- *Команда пошуку й порятунку* - група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями;

- *Команда, що виконує „брудну„ роботу* - ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань;

- *SWAT-команда* (skilled with advanced tools) - компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері;

- *Спортивна команда* - тренер у товаристві „зірок“. Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної „зірки“ і сприяє

тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди;

- „*Театральна*“ команда - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети;

- *Транснаціональна команда* - згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп.

4) За загальною характеристикою основних моделей команди:

- *функціональна команда* - складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

- *мультидисциплінарна команда* - поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

- *самокерована команда* - складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури.

5) з погляду організації і форми внутрішнього управління:

- *команда, керована менеджером (manager-led team)*. Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією;

- *самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (self-regulating team)*. Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками;

- *цілеспрямовані (self-directing) або самопроектвані (self-designing) команди* самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність

або погане положення з питаннями етики;

- *Самоорганізуючі команди* відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами.

б) за видами діяльності:

- виробничі - основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності;

- інтелектуальні, зусилля яких направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів, тощо.

7) За характером взаємостосунків команди і навколишнього середовища:

- ізолюючі, - відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;

- інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію;

- маркетингові – орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;

- вивчаючі – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Команди проходять певні стадії розвитку [за матеріалами 58]: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії. Розглянемо стадії детальніше.

**Формування.** На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди

на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів.

Індивідуальні члени можуть:

- 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
- 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
- 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікують;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;
- 5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Найважливіша проблема - це формування хорошої команди. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формує якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей[39].

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

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає

розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

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

**Виконання.** На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Команди можуть відрізнитися одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

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

Для того, щоб команда працювала ефективніше та сприяла професійній та особистісній самореалізації її членів, необхідно розподілити ролі та функції. Багато вчених досліджували дану проблему, тому існує багато теорій щодо визначення певних ролей в команді.

Кобушко І.М. та Скляр І.Д. [33] виділяють 2 види ролевих функцій:

Цільові – основні функції з вирішення проблеми та виконання завдання, прийняття управлінських рішень;

Підтримуючі – виконання функцій по збору та аналізу інформації, допомагати в підготовці проекту управлінських рішень, морально підтримують інших членів команди.

Ролі в команді по Белбіну[12]:

- **голова** – координує роботу команди в досягненні цілі, використовуючи спілкування та навички співробітників.;
- **координатор (творець)** - орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму та структуру наряду команді, використовуючи ентузіазм та ініціативу;
- **новатор** – генерує ідеї для команди за допомогою уяви та знань, не вдається у деталі;
- **контролер-оцінщик** – має бачення руху команди в цілому збирає інформацію, порівнює, інтерпретує, оцінює динаміку;
- **виконавець** – прагматик. Може втілювати ідеї на практиці. Прагне стабільності, плануванню діяльності;
- **дослідник ресурсів** – спроможний забезпечити доступність необхідних ресурсів;
- **командний гравець** – зосереджений на благополуччі команди, здатний бачити, винести на обговорення та обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- **завершувач робіт (фінішер)** – працює, щоб завершити роботу у визначений термін, уважний до деталей, дисциплінований.

При такому підборі команди:

- 1) гарантується присутність ключових командних ролей;
- 2) відносини між командними ролями ґрунтуються на максимальному використанні переваг та стримуванні слабкостей її членів;
- 3) збільшується довіра один до одного (за умови, що члени команди розуміють і приймають свої і чужі достоїнства і слабкості).

**М. Белбін** стверджує, що необхідні не індивідууми зі збалансованими

характеристиками, а командні гравці з достоїнствами і компенсують недоліки колег. Таким чином, слабкості окремих людей не будуть заважати прояву їх сильних сторін.

О'Ніл виділив 4 ключових ролі успішної команди змін[30]:

- спонсор – має повноваження на впровадження змін, контролює ресурси. Повинен мати чітку уяву про характер змін, визначити ціль та можливий результат;

- підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, проте відповідальність належить співробітникам, що знаходять вище по ієрархії. Повинен проявляти обережність;

- виконавець – впроваджує зміни, звітується перед спонсором. Повинен слухати та прояснити усі питання із спонсором з самого початку;

- агент змін – полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором та виконавцем, проте прямим керівником для виконавців не являється. Виступає в ролі збирача інформації, вчителя, радника, інструктора, наставника;

- адвокат – має ідею, проте потребує спонсора для її втілення. Повинен зробити ідею привабливою для спонсора.

Такий метод забезпечить чітку та ясну кадрову систему організації, необхідну для проведення змін, простий та гнучкий спосіб розподілу функцій.

Далі наведені **обов'язки членів команд**.

1. Визначення часу відпочинку і перерв. Члени команди самостійно на свій розсуд складають свої робочі графіки, у тому числі встановлюють час перерв.

2. Вибори й зміщення керівників груп. Керівників груп чи обирають, або цю посаду по черзі займають члени команди. Зазвичай керівник групи займається питаннями організації, планування, рішенням міжособистісних проблем і розв'язанням конфліктів, тобто тим, що перш робили управляючі середньої ланки. Однак керівник групи виконує зазначені функції на розсуд членів команди. У міру того як команда бере на себе все більше відповідальності, роль традиційного керуючого середньої ланки змінюється до невпізнання.

3. Ініціатива з ремонту машин та обладнання. Члени команди самі

виконують більшу частину робіт з технічного обслуговування обладнання, на якому працюють, і виробляють дрібний ремонт. Команда самостійно, не звертаючись за дозволом до керівництва, замовляє великий ремонт.

4. Розподіл конкретних робочих завдань серед членів команди. Команди виробляють різні методи розподілу робочих завдань. У деяких командах різні види робіт виконують за принципом ротації. В інших командах робочі завдання розподіляють в суворій відповідності з принципом старшинства – право вибору.

5. Табельний облік фактично відпрацьованих кожним членом команди годин. В високоефективних організаціях звичайно не ведуть централізованого обліку робочого часу. Замість цього члени команди самі враховують відпрацьовані ними години і передають свої записи керівнику, який зводить їх воедино для оформлення платіжних відомостей та інших цілей.

6. Контроль за якістю та збір даних. На багатьох високоефективних промислових підприємствах немає контролерів якості. Замість зовнішнього контролю члени команди самі несуть відповідальність за якість своєї продукції і за збір статистичних даних про якість. Дуже невеликий відділ контролю за якістю може час від часу проводити перевірку представлених командами даних, але в основному відповідальність за якість - це справа команд.

7. Підготовка бюджетів матеріально-технічного забезпечення та оплати праці. Можлива підготовка двох паралельних бюджетів: один становить робоча команда, а інший - керівництво або зовнішній бухгалтер. Потім команди залагоджують з керівництвом всі розбіжності за двома бюджетам і отримують остаточний бюджет.

8. Облік продукції, виробленої за день, і запасів, що залишилися. Члени команди ведуть власний виробничий облік, який підлягає періодичним перевіркам, проведеним зовнішніми групами, наприклад групою виробничого планування.

9. Розробка рекомендацій щодо змін, які інженери повинні внести в конструкцію обладнання, технологічний процес і продукт. Команди здійснюють власний аналіз процесу і дають керівництву рекомендації щодо необхідності закупівель нового обладнання, впровадження нових технологій та внесення змін

у виробничі процеси і конструкцію продукту. Зазвичай команди користуються широкою свободою в питаннях зміни своїх методів роботи і процесів і можуть здійснювати такі зміни, якщо вважають їх необхідними для підвищення ефективності власної роботи.

10. Відбір та звільнення членів групи. Члени команди зазвичай мають право остаточного схвалення при відборі нових членів і можуть здійснювати більшу частину тих дисциплінарних повноважень, які має традиційний менеджер середньої ланки.

11. Оцінка членів команди при вирішенні питань про підвищення заробітків. Члени команди часто оцінюють ефективність роботи один одного. Це робиться раз на рік або раз на півроку на зборах рівних по положенню членів команди, і команда несе відповідальність за результати таких оцінок. Якщо оплата праці залежить від кваліфікації або знань (таку залежність часто встановлюють у високоефективних організаціях), то члени команди можуть допомогти в розробці і (або) застосуванні тестів, які використовуються для визначення рівня професійної майстерності.

12. Припинення виробничого процесу або збірки, якщо якість викликає сумніви. Як правило, якщо команди стикаються з виробничими труднощами чи проблемами забезпечення якості, вони мають право зупинити виробництво, не питаючи на те дозволу керівництва.

13. Проведення щотижневих нарад груп. Команди щотижня проводять у робочий час півгодинні наради, а якщо виникають проблеми якості або ефективності, то й більш тривалі. Процеси командоутворення в організаціях за своєї складністю важко піддаються вивченню й цілеспрямованому управлінню, оскільки для того, щоб виявити справжні чинники регуляції організаційної поведінки, необхідно проникати в глибинні шари міжособистісних відносин.

Т 1.6	<p><i>Поняття механізму реалізації змін.</i></p> <p>Структура реалізації змін. Види ресурсів підприємства.</p> <p>Види компетенцій.</p> <p>Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).</p> <p>Сучасні напрямки розвитку ОСУ.</p> <p>Соціально-психологічне забезпечення змін. Управлінська складова.</p> <p>Стилі проведення змін за О.С. Віханським.</p> <p>Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.</p>
-------	---

### **Підходи до реалізації змін**

Стадії процесу впровадження змін, як правило, відбуваються послідовно, хоча інколи вони можуть перекривати одна одну. Організації проводять зміни поступово, за допомогою серії окремих кроків. Члени організації спочатку усвідомлюють можливу появу нового, оцінюють, наскільки воно прийнятне, а лише потім вибирають, яку саме ідею запозичити.

Для успішного впровадження змін необхідні такі компоненти (за відсутності хоча б одного зміни не відбуваються) (з досвіду компанії McKinsey):

- 1) «тривимірний простір» (або «трансформаційний трикутник»);
- 2) «штурманська карта»;
- 3) «природні закони».

Завдяки використанню цих компонентів програма глибоких перетворень стає логічно організованою та набуває таких важливих якостей, як: сфокусованість, інтегрованість, збалансованість.

*«Тривимірний простір».* Задля ефективної реалізації змін на підприємстві слід створити «тривимірний простір» процесу здійснення змін, у якому міг би існувати «трансформаційний трикутник» - взаємно зумовлена конструкція, що дає змогу чітко визначити напрямки діяльності та відповідне розмежування відповідальності.

«Тривимірний простір» здійснення змін утворюють три основні осі:

- 1) «згори донизу» — встановлення керівництвом основного курсу перетворень.
- 2) «знизу догори» - рух широких мас працівників підприємства, спрямо-

ваний на пошук нових підходів до подолання труднощів, що виникають, та забезпеченню зростання ефективності.

3) «горизонтальна» (міжфункціональна) вісь — реорганізація ключових бізнес-процесів (встановлення нових взаємозв'язків між напрямками діяльності, виконуваними функціями та інформаційним забезпеченням) для досягнення принципових проривів у ключових сферах здійснення змін.

Зазначені аспекти «трансформаційного трикутника» повинні відповідати таким вимогам:

1) сфокусованість — якщо цілі сформульовані нечітко, ефективної роботи чекати не приходиться - фокус може зміститися з реальних задач підвищення ефективності;

2) інтегрованість - всі три осі повинні бути задіяні одночасно і так, щоб взаємно підсилювали одна одну;

3) збалансованість - особливу увагу потрібно приділити «вазі» кожної з осей; якщо центр важкості зміщений до ініціатив, що йдуть згори донизу, то існує ризик появи цинізму та нерозуміння у рядових службовців;

4) командна робота — під час розвертання заходів по осі згори донизу необхідно сформувати команду топ-менеджерів, які будуть керувати процесами перетворень та інтеграцією ініціатив, що здійснюються.

*«Штурманська карта»* — дає можливість менеджерам правильно прокласти курс, а також виявити пропущені повороти, що можуть стати причиною сповільнення у просуванні вперед.

*Фаза 1. Встановлення курсу* - триває від двох до 12 місяців і полягає в тому, щоб переконати весь персонал у необхідності термінової трансформації та чітко вказати новий напрям змін.

Головні дії: аналіз ринкової ситуації та стану компанії (важливо наголосити на потребі у змінах, привернути увагу до перешкод та змалювати потенційні вигоди); реалізація програми семінарів та інших подібних заходів (необхідно сприяти формуванню загального передбачення змін та розпочати розроблення дій, що дають змогу перетворити це бачення на реальність); вивчення досвіду реформування інших компаній (допомагає персоналу набратися сміливості,

зміцнити свої переконання, глибоко освідомити сенс просування організації за певним шляхом розвитку).

*Фаза 2. Планування процесу.* Головне завдання - трансформація складеного загального бачення змін у специфічні цільові параметри ефективності та розроблення схеми процесів, що належать до трьох розглянутих вище осей.

Головні дії: створення центральної структури для керівництва процесом трансформації; визначення специфічних цільових параметрів ефективності; прив'язка цільових параметрів до певних організаційних підрозділів; розроблення методів підвищення ефективності.

*Фаза 3. Підвищення ефективності.* Заплановані на другому етапі кроки здійснюються в реальному житті та починають впливати на результати діяльності компанії. Тепер «трансформаційний трикутник» повністю вступає в гру і дає результати: інтенсифікується багатостороннє спілкування, починається навчання працівників, проводяться конференції менеджерів, під час яких вони обмінюються досвідом і розповідають про найефективніші методи втілення нового бачення в життя; реалізуються локальні пілотні проекти, розповсюджується вплив програм на інші підрозділи; відбувається перегляд бізнес-процесів, що були виділені топ-менеджерами на другому етапі.

*Фаза 4. Перегрупування.* Реалізація програми перетворення неминуче виявляє організаційні бар'єри, що перешкоджають ефективності функціонування компанії. Зростаюча роль вищого керівництва полягає в систематичному відстеженні необхідних на цей момент змін та здійснення адекватних дій для їх інституціоналізації.

*«Природні закони».* Для успіху проведення змін важливими є не лише специфічні методи здійснення реформ, а й суворе дотримання низки керівних принципів, що отримали назву «природних»:

Мета реформ — підвищення ефективності за рахунок:

- топ-менеджери повинні отримати кількісну оцінку потенційних вигод як основи інвестиційних рішень;

— рядові працівники потребують чітких вказівок щодо того, на чому їм слід зосередитися та що саме вимірювати.

Вибір стратегії та реорганізація корпоративної структури повинні стати базисом перетворень, ґрунтуючись на таких трьох твердженнях:

- 1) команди працівників - основні будівельні елементи, що забезпечують умови для високоефективної діяльності;
- 2) процес перетворень ґрунтується на цінностях компанії;
- 3) успішний рух у цьому напрямі має на меті втілення бажаних цінностей протягом процесу трансформації.

*Керівники зобов'язані* чітко викласти свою думку про справжні цінності та їхні зв'язки із проблемою підвищення ефективності; безперервно стежити за ходом реформ та коригувати їх у міру необхідності; чітко сформулювати правила делегування прийняття рішень, яких будуть дотримуватися працівники на низових рівнях.

Перетворення повинні бути еволюційними та ґрунтуватися на розвитку нових навичок. Необхідність концентрації зусиль на обмеженій кількості цілей. Доцільно вибрати декілька конкретних цілей, встановити терміни їх досягнення та спрямувати всю свою енергію на виконання поставлених завдань до того часу, поки не буде досягнутий помітний процес, що піддається кількісному вимірюванню.

## **2. Поняття та структура механізму реалізації змін**

Вважається доцільним виділити у структурі механізму реалізації змін чотири складові: ресурсно-компетенційну, організаційну, соціально-психологічну та управлінську складові.

1. *Ресурсно-компетенційна складова* у механізмі управління змінами має дуже важливе значення, оскільки, *по-перше*, ресурсно-компетенційна база є основним об'єктом здійснення змін: переважно всі зміни підприємства стосуються окремих видів ресурсів та компетенцій; *по-друге*, вона визначає умови здійснення змін: здійснення змін потребує наявності певних видів ресурсів та компетенцій у персоналу підприємства.

2. *Організаційна складова* передбачає створення організаційної структури адаптивного типу, здатної швидко реагувати на зміни, які відбуваються у

зовнішньому середовищі підприємства. Адаптивні організаційні структури покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, характеризуються децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Детальніше значення та роль цієї складової під час реалізації змін ми розглянемо у наступному питанні цієї теми.

3. *Соціально-психологічна складова* має за мету створення робочого оточення і організаційної культури, які підтримують впроваджувані зміни. Змінити організаційну культуру набагато важче, ніж структуру. Щоб оздоровити культуру, сформувані необхідну організаційну поведінку, позбавитися небажаних традицій і створити нові, які підтримують зміни, керівництву необхідно вживати узгоджених заходів протягом тривалого часу.

4. *Управлінська складова визначає*, які саме прийоми і методи управління використовуватимуть керівники під час здійснення змін. Залежно від стилю управління, що використовується під час здійснення змін, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати шість основних підходів до управління змінами: директивний, нормативний, контролювальний, підхід співпраці, компромісний та чемпіонський підходи.

*Потенціал стосовно організації* - це джерела, можливості, засоби, ресурси, які можуть бути приведені в дію або використані для виконання якого-небудь завдання. Використовуючи поняття потенціалу, можна поділити діяльність підприємства на дві складові: розвиток (створення конкурентних переваг) та цільову діяльність (використання конкурентних переваг).

Під час формування *організаційного потенціалу* вітчизняні підприємства слабко використовують можливості міжнародної інтеграції внаслідок низького рівня конкурентоспроможності та сприйнятливості до змін. Період організаційних перетворень передбачає значні інвестиційні вкладення, що певною мірою обмежує можливості поточного економічного зростання організації незалежно від джерел фінансування програм розвитку. Треба мати на увазі, що процес організаційних змін циклічно повторюється за появи технологічних, продуктивних і управлінських інновацій. Взаємодія інноваційних циклів та організаційного

розвитку повинна бути збалансована за часом і ресурсами, щоб не допустити великих економічних коливань або банкрутства в період інноваційного розвитку.

*Ресурсний (базовий) потенціал* визначає конкурентоспроможність організації та створює передумови до забезпечення постійного економічного зростання. Цей потенціал передбачає екологічну, технологічну, економічну, організаційну та соціальну складові.

*Екологічний потенціал* охоплює природні, земельні, біологічні ресурси та навколишнє середовище.

*Технологічний* - виступає у вигляді сукупності виробничих ресурсів, технології та організації виробництва, взаємодія яких забезпечує виробництво продукції.

*Економічний* - містить сукупність елементів виробничих відносин, пов'язаних з функціонуванням і розвитком технологічної та організаційної підсистем.

*Організаційний* потенціал — це сукупність відносин з питань діяльності підприємства, добору компетентного персоналу та встановленню господарських зв'язків.

*Соціальний* потенціал відображає реалізацію соціальних інтересів особистості, колективу.

*Ключова компетенція підприємства* — це сформовані на основі досвіду функціонування компанії неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на наявному ринку.

*Властивості ключових компетенцій*: забезпечення доступу до широкого спектра ринків; унікальність; створення додаткової споживчої вартості продукту (саме ключова компетенція створює більшу частку сприйманої споживачем цінності); складність; зносостійкість та довготривалість; неповторність, незамінність, орієнтованість на споживача; забезпечення синергетичного ефекту (ключова компетенція охоплює сукупність інших компетенцій і здібностей, що може бути використано для їх взаємного посилення); проблеми з ідентифікацією

(в кожного підприємства, в кожній галузі виділяють різні ключові компетенції); можливість вдосконалення.

*Роль ключових компетенцій* полягає в тому, що вони дають змогу ефективно використати ресурси підприємства, концентруючи увагу на тій діяльності, яку суб'єкт господарської діяльності виконує найкраще, що створює певний бар'єр входу на ринок для конкурентів та надає компанії можливість якнайповніше використати потенціал ринку.

У сучасній економічній літературі відомі *два основних підходи до аналізу (оцінювання) ключових компетенцій підприємства*, які по-різному розглядають їх: на індивідуальному рівні або рівні організації.

Згідно з *першим підходом*, носіями компетенцій є окремі люди, індивідууми, що задіяні в певній трудовій діяльності; тому аналізуються нематеріальні активи підприємства. Оцінюють за допомогою інтерв'ю, психологічних тестів, співбесід тощо. Недолік такого підходу полягає в надмірному суб'єктивізмі, зосередженості лише на компетенціях працівників (ділові і особисті якості), тоді як ключові компетенції компанії є значно ширшим поняттям.

За *другим підходом*, аналіз компетенцій ґрунтується на принципах аналізу усіх активів підприємства, які можуть бути джерелом виникнення компетенції.

Отже, під *ключовою компетенцією* розуміється цілеспрямована інтеграція технологій і навичок працівників, що дає змогу розробляти, виробляти та реалізовувати продукти важко копіюваними конкурентами способом.

### **Зміни в ОСУ за І. Ансоффом:**

1) перехід від єдиної уніфікованої ОСУ до комплексу різноманітних ОСУ, які формуються в одній організації;

2) перетворення стабільних структур на динамічні «відкриті» для зовнішнього середовища;

3) заміна акцентів з «реакції на зміни» на «планованість, підготовки до змін»;

4) перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення стратегічного управління;

5) відмова від часткової адаптації чинних ОСУ до заміни ОСУ і усвідомлення повного їхнього перетворення.

Традиційні, жорсткі ОСУ зорієнтовані переважно на поточну діяльність. Вони, як правило, стабільні, створені за функціональним принципом, мають ієрархічну структуру з глибоким горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним поділом праці. Тут здійснюється чітке закріплення посадових повноважень та обов'язків на основі розроблених стандартів діяльності та організаційних документів.

Контроль за діяльністю - переважно адміністративний. Наочною в цьому сенсі є бюрократична модель організації з жорсткою формою ОСУ М. Вебера, яку автор трактував як найлогічнішу, найраціональнішу й найефективнішу.

Стратегічні ОСУ зорієнтовані на реакцію зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними під певну ціль. Такі підрозділи створюються за лінійно-програмним принципом. Це означає, що вони належать до чинної ОСУ як функціональний підрозділ, проте вони мають інший зміст діяльності.

Стратегічні ОСУ мають забезпечити баланс між стратегічною та поточною діяльністю. Такий баланс досягається за рахунок створення інтегрованої системи управління.

Розглянемо ОСУ стратегічного типу

*Адхократичні ОСУ.* Перетворення чинних ОСУ на ОСУ стратегічного типу пов'язані з процесами дебіюрократизації через скасування ієрархічних рівнів, жорсткого поділу праці, а також інших заходів, які підвищують гнучкість організації.

Адхократичні структури постійно змінюються під впливом зовнішнього середовища, широко використовують групову динаміку та методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань і навичок, не визнають авторитетів, окрім тих, що ґрунтуються на знаннях, кваліфікації та досвіді.

Внесення стратегічних змін до структури підприємства на основі зазначених вимог вимагають вирішити проблему вибору рівнів диференціації та

інтеграції процесів управління.

Диференціація у бізнесових організаціях означає виокремлення окремих її частин для того, щоб вони якнайкраще могли задовольняти потреби споживачів та інші вимоги зовнішнього середовища. Таку функцію виконують окремі підсистеми підприємства (маркетинг, НДДКР, виробництва тощо)

Інтеграція це рівень співпраці, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Отже, побудова оргструктури з урахуванням критичних видів і сфер діяльності організації є найважливішою вимогою щодо відповідності стратегії та структури.

А. Томпсон та Дж. Стрікленд рекомендують наступну структуру стратегії:

1) чітко визначити основні види діяльності та ключові ланки у ланцюжку цінностей, що мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, та зарахувати їх до основних елементів організаційної структури;

2) стратегічно значущі види діяльності необхідно передати у підпорядкування одного менеджера. Якщо цього окремо не можна зробити з різних причин, то треба встановити чіткі зв'язки та координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговано виконання зазначених видів робіт;

3) визначити обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши ефективний баланс між перевагами централізації та децентралізації;

4) визначити, чи можна неосновні види діяльності здійснювати поза фірмою успішніше й ефективніше, ніж це виконує сама фірма.

Отже, щоб увідповіднити оргструктуру стратегії підприємства, слід за зазначеними напрямками детально аналізувати види діяльності та ключові ланки у ланцюжку цінностей для успішної реалізації стратегії.

Відомо, що основні види діяльності не можна успішно виконати без допоміжних і підтримувальних видів діяльності, які становлять ланцюжок цінностей. Тому, якщо вони належать до організаційної структури, слід чітко встановити, які стратегічні зв'язки існують між основними та допоміжними видами діяльності. Вони можуть бути пов'язані послідовністю робіт, типом

обслуговуваних споживачів, каналами розподілу тощо.

Такий аналіз допомагає правильно побудувати систему взаємовідносин між різними видами діяльності та оцінити необхідність тісної координації під час їх здійснення. Очевидно, що передовсім треба звернути увагу на ті зв'язки, які можна перетворити на конкурентні переваги.

Організаційні структури побудовані за функціональною ознакою, в яких за окремими напрямками стратегічно значущих видів діяльності відповідають нижчі рівні. Зокрема, це стосується процесу точного і своєчасного оформлення замовлень споживачів.

Фірми повинні визначити, якою повнотою влади треба наділити менеджерів кожної організаційної одиниці. В останньому десятилітті помітна тенденція до розширення повноважень працівників і зниження кількості рівнів управління. І це не випадково. У компаніях з децентралізованою горизонтальною структурою менеджери і працівники самі шукають відповіді і розробляють плани дій. Прийняття рішень і відповідальність за результат стало частиною їхньої роботи. Такий підхід скорочує час відповідної реакції на дії конкурентів нижчого рівня і працівників творчого мислення, інноваційного підходу до своєї роботи, виникненню нових ідей, їх більшим проникненням у трудовий процес тощо.

Власне, цей процес децентралізації ґрунтується на двох принципах:

1) право прийняття рішень повинно бути передано на нижчий рівень управління, що здатний прийняти своєчасні, обґрунтовані, компетентні рішення, зокрема розробки стратегії свого підрозділу, але й керувати процесом прийняття рішень з реалізації стратегії. Це означає, що організаційну одиницю повинен очолювати менеджер;

2) працівники, які не обіймають керівних посад, повинні мати право обговорювати і вирішувати питання, які стосуються їх роботи. Для цього працівників треба забезпечити точними та своєчасними даними. Вже нині можна створити компанію, керівництво якої здійснюється через комп'ютерну мережу, де кожен має прямий доступ електронних баз даних і комп'ютерний зв'язок з іншими менеджерами і з працівниками.

Винятком з цього правила є диверсифіковані компанії зі спорідненими видами діяльності. Переваги стратегічної відповідальності досягаються в цих компаніях за допомогою забезпечення тісної кооперації та спільного прийняття рішень.

Приклад. Якщо підрозділи компанії з однотипними процесами і технологіями мають власні незалежні один від одного відділи НДДКР, у кожного із яких свої пріоритети, цілі та стратегічні плани, то компанія повинна централізувати рішення, щоб запобігти дублюванню зусиль, а також забезпечити вигоду від економії за допомогою масштабів виробництва, розширення досліджень по різних напрямках для пошуку нових технологічних рішень, розроблення нових товарів, розширення сегментів ринку.

Інші організації на доповнення до наявної структури управління створюють спеціальні координаційні механізми, які потрібні для ефективного виконання стратегії компанії, у вигляді проектних груп, груп з виконання міжфункціональних завдань, венчурних організацій тощо.

*1. Групи з виконання міжфункційних завдань.* Складаються з керівників вищої ланки або спеціалістів. Створюються тоді, коли для вирішення проблеми необхідна експертна участь різних відділів одночасно. Група має координувати різні напрями діяльності. Для забезпечення ефективної роботи група не повинна перевищувати 10 осіб. Участь у діяльності групи є добровільною. Вони повинні бути мобільні для швидкого вирішення проблеми.

*2. Проектні групи.* Створюються для управління процесом реалізації конкретного проекту (введення нової технології, освоєння нового виду діяльності, розроблення нового товару, виконання урядового замовлення, будівництва і запускання в експлуатацію нового заводу, злиття з іншою компанією). Проектні групи пристосовані для виконання унікальних важкопрогнозованих завдань, які існуючі структури виконати не можуть.

*3. Венчурні групи.* Створюються для виконання таких завдань, як впровадження нового продукту, вихід на новий географічний ринок або освоєння чи створення нових видів діяльності. Під час створення таких груп необхідно вирішити, кому буде підпорядкований керівник групи, з яких джерел здійсню-

ватиметься фінансування, як скоординувати різні завдання групи, якщо їх багато, тощо.

4. *Незалежні робочі групи.* Створюються із спеціалістів різного профілю, які працюють не на постійній основі і об'єднуються у групу для поліпшення діяльності у важливих у стратегічному відношенні сферах: скорочення термінів виведення товару на ринок, поліпшення якості товару й обслуговування клієнтів, скорочення витрат на сировину і комплектувальні, збільшення продуктивності на збиральних лініях, розроблення нових моделей, вдосконалення рівнів управлінської ієрархії за рахунок створення самостійних, самокерованих груп.

5. *Групи з реалізації процесу.* Групу формують об'єднанням спеціалістів, які відповідають за різні стадії бізнес-процесів із різних функцій підрозділів. Такі групи покликані перебудувувати процес, відповідати за результати й отримувати винагороду за підсумками роботи. Наприклад, фірма Крайслер створила т.зв. базові команди, що призвели до значного вдосконалення процесу розроблення нових моделей автомобілів.

Кожна група складається із спеціалістів інженерного, конструкторського, фінансового, постачальницького і маркетингового відділів. Ця група відповідає за виробництво автомобіля від початку до кінця, наділена широкими повноваженнями і відповідає за результати своєї роботи, координує свою діяльність з виробничим відділом і постійно консультиється з постачальниками з питання якості комплектувальних.

6. *Менеджери зв'язків з клієнтурою.* Якщо стадії бізнес-процесу дуже складні і розсосереджені так, що недоцільно об'єднувати їх для реалізації одним виконавцем, то створюють окремий механізм контакту з споживачами. Менеджер зв'язків з клієнтурою повинен відповідати на питання споживачів і вирішувати їх проблеми так, якби він відповідав за діяльність фірми загалом.

Важливою проблемою у виборі тієї чи іншої ОСУ під час реалізації змін є врахування стадії життєвого циклу організації.

До основних факторів вибору ОСУ на різних стадіях життєвого циклу організації належать:

- 1) цілі та завдання стадії життєвого циклу організації (виживання, прибуток

і прискорене зростання, формування конкурентоспроможності, захоплення ринку, збалансований зростання, формування іміджу, збереження прибутку й утримання ринку);

2) становище організації на ринку (відсутність конкурентів, поява конкурентів, поділ торгових кордонів, закріплення на ринку, боротьба за збереження торгових точок);

3) політика управління розвитком організації (розширення виробництва, підвищення цін для збільшення прибутку, зниження витрат виробництва, оновлення продукції та сервісу);

4) спосіб планування (емпіричне, довготермінове, екстраполяційне);

5) домінуючий тип влади (примусу, стимулювання, традиційна експертна, харизма);

б) домінуючий стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);

7) спосіб керівництва (одноособні, невеликою групою незвільнених осіб, виділеною групою, колегіальне керівництво, керівництво з традиціями, агресивне керівництво);

8) тип керівника (новатор, опортуніст, консультант, співучасник, об'єднувач, держаний діяч, адміністратор);

9) самосвідомість організації (організація, зосереджена на собі, місцевого або національного значення, самозадоволена, самокритична);

10) характерна ознака організації (бойовитість, цілеспрямованість, гнучкість, підтримання, статус-кво, здатність до перемін).

Аналіз дає змогу відповісти, яку організаційну структуру вибрати — плоску або лінійну. Керувати великими організаціями централізовано не можливо (оптимально існує 5—7 рівнів управління). Плоска структура дає право приймати рішення тому керівнику, який є найближче до проблеми. *Сучасні способи побудови організації.* Ефективне управління сучасними організаціями наражається на серйозні проблеми, серед яких можна назвати: глобальну конкуренцію, інформаційний вибух, диверсифікованість робочої сили, комплексне управління якістю, успіхи в розвитку знання. Зазначені проблеми є

сучасними реаліями, з якими почали стикатися менеджери і з якими їм доведеться мати справу в майбутньому. Одним з реальних способів підвищення ефективності менеджменту організацій є видозміна класичних структур управління.

Основними вимогами до сучасних організацій є: *гнучкість; адаптація до змін; творчий підхід; готовність до інновацій; уміння переборювати невизначеність зовнішнього середовища.*

Виконати ці вимоги можна тільки за умови впровадження таких структур, як проектна й матрична, і запропонованих останнім часом таких видів структур, як мережева, віртуальна та горизонтальна. Загальну характеристику проектної і матричної організації наведено вище, тому коротко схарактеризуємо три останні структури.

*Мережева організація.* Побудова мережевих організацій здійснюється на основі повного відходження від ієрархічного, функціонального підходу до організаційної структури. Тепер у спеціальній літературі обговорюються основні поняття й сутність мережевих організацій. Відомі фахівці зазначають, що мережеві організації ґрунтуються на багатфункціональних командах, які співпрацюють, і поєднуються в мережі бізнесів у межах однієї організації.

Мережеві організації характеризуються відкритою, розподіленою й змінною мережевою структурою з такими відмітними ознаками:

- на головному підприємстві зосереджені найважливіші ресурси й примножують знання;

- допоміжні процеси й компоненти передаються для виконання постачальникам, підрядникам та іншим зовнішнім партнерам;

- створюється змінна, яка налаштовується на зовнішнє середовище, структура, яка складається з автономних модулів.

*Віртуальна організація.* Вона тісно пов'язана з мережевою організацією й не стосується виразу «віртуальна реальність». Віртуальна організація - це тимчасова мережа організацій (партнерів), які поєднують свої ресурси, уміння та зв'язки для використання швидко змінюваних можливостей ринку. *Кожний партнер вносить у віртуальну організацію найкраще з того, що має.*

Основні характеристики віртуальних організацій наведені нижче:

7 партнери використовують новітні виробничі технології та інформаційні мережі, які допомагають їм, навіть якщо вони розділені величезною відстанню установити міцні зв'язки й успішно працювати;

партнерство встановлюється для реалізації нових можливостей у зовнішньому середовищі й найчастіше є часовими;

- ця нова організаційна модель змінює розуміння традиційних меж організації, оскільки в ролі партнерів є конкуренти, постачальники й клієнти і тому важко визначити, де починається одна компанія й закінчується інша-

сильна залежність партнерів віртуальної організації між собою потребує великої взаємної довіри;

- кожен партнер вносить в організацію свої унікальні знання й уміння, що сприяє створенню високоінтелектуальних, зроблених у всіх відношеннях організацій.

*Горизонтальна організація.* Усі сучасні організаційні схеми віддають перевагу горизонтальній структуризації, а не вертикальній, що характерно для традиційних схем. Горизонтальна організація будується навколо виробничих процесів, а не конкретних завдань. Такий підхід дає змогу об'єднувати в одну команду представників різних функціональних підрозділів, які працюють у тісній взаємодії один з одним на постійній основі. До команди часто залучають і менеджерів-аналітиків, які вирішують питання дослідження ринку, що набагато розширює компетентність і підвищує ефективність ухвалених рішень. Горизонтальна організація встановлює також тісні відносини з постачальниками й іншими суб'єктами ринку, займається навчанням персоналу, постійно заохочує і стимулює командну діяльність.

Отже, загалом зміни ОСУ свідчать про перехід від жорстких форм ОСУ, які були зорієнтовані на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

У таких умовах повинні реалізовуватись зміни, завдяки яким ОСУ відповідатимуть таким вимогам:

- менша кількість рівнів управління;
- створення робочих груп із спеціалістів різних професій;

- створення проектних груп;
- невеликий обсяг діяльності господарських підрозділів;
- зміна робочих процесів для скорочення їх роздрібненості внаслідок розподілу між різними функціональними відділами;
- невеликий штат працівників, які виконують забезпечувальні функції;
- партнерські відносини з основними постачальниками;
- наділення керівників нижньої ланки і рядових працівників повноваженнями;
- вільний обмін інформацією по вертикалі та горизонталі;
- оснащеність комп'ютерами і системами телекомунікацій, що забезпечує доступ до інформації та можливість її швидкої передачі;
- акцент не на діяльність, а на її результати.

Отже, у нових оргструктурах рушійною силою є працівники, уповноважені діяти за власним розсудом, змінені робочі процеси, а також самокеровані робочі групи.

### **Організаційна культура як управлінська складова змін**

На реалізацію будь-якої зміни впливають також *соціально-психологічні процеси*, що відбуваються на підприємстві та відображають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників під час будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

Велике значення для розробки та реалізації проекту змін має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження управління змінами. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним - заважає.

Управління змінами зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або

суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх заходів замість того, щоб сприяти їм.

Система соціально-психологічної підтримки управління змінами має такі переваги:

- когнітивні та пізнавальні, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу проб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду;

- розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;

- взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Культура як кодекс дій та програматор думок виявляється різними способами. Для їх опису використовується безліч понять, але зазначені чотири досить чітко охоплюють загальне уявлення про культуру: символи, герої, ритуали та цінності. Їх можна зобразити як лущиння цибулі: символи — верхній шар, цінності - найглибші прояви культури, герої та ритуали займають проміжні позиції.

*Символи* - слова, жести, опис або об'єкти, які мають певне значення, істотне тільки для тих, хто поділяє цю культуру. Легко створюються нові символи, а старі зникають; символи однієї культурної групи систематично переймають інші. З цих причин вони представляють тільки зовнішній, найповерхневіший шар культури.

*Герої* - люди, живі чи мертві, реальні чи вигадані, що мають риси, які високо цінують у певній культурі, і тому вони слугують зразками поведінки. З часом культурними героями часто стають засновники компаній. У час розвитку телебачення, Інтернету зовнішнє оточення має значно більше значення у виборі героїв, ніж будь-коли раніше.

*Ритуали* - колективні дії, формально можуть бути, і не потрібні для досягнення бажаного результату, але які вважаються соціально необхідними в

межах культури: так вони виконуються заради самих себе. Прикладами можуть слугувати манери вітати і надавати знаки поваги, а також громадські та релігійні церемонії. Ділові та політичні зустрічі, організовані з доцільних причин, переважно слугують ритуальним цілям, дають змогу лідерам самостверджуватися.

Символи, герої та ритуали разом називаються «культурною практикою». По суті, вони помітні для будь-якого стороннього спостерігача, проте їх культурна значущість невидима і точно визначається тільки так, як цю практику трактують люди всередині цієї системи.

Ядро культури складається з цінностей. *Цінності* - значно поширені тенденції надавати перевагу певному стану речей. Цінності мають і переваги, і недоліки. Оскільки базові цінності утверджуються у дуже ранньому періоді життя, більшість людей не усвідомлюють, що вони є їхніми носіями. Отже, цінності не можна ні вивчити, ні безпосередньо спостерігати за ними з боку. Ми можемо лише робити припущення про їх наявність, аналізуючи вчинки людей у різних обставинах.

Важливе значення під час реалізації змін варто надати, зокрема, й вибраному в організації типу корпоративної культури:

1) *«культура впади»* - у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Помітне місце займають ресурси, що є в розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Цей тип культури дає змогу компанії швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їх виконання;

2) *«рольова культура»* - характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі;

3) *«культура завдання»* - цей вид культури орієнтований передовсім на

виконання завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом працівників і кооперативним груповим ефектом;

4) «культура особистості» - компанія з цим типом культури об'єднує людей не для виконання якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на наближеності до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися та є координувальною.

Для того, щоб визначити чи існує безпосередня відповідність між типами організаційної культури та видами організаційної структури розглянемо типологію культур, яку запропонував К. Камерон і Р. Куїнн.

Організація, що вибирає *ринкову культуру*, націлена винятково на фінансовий результат. Її лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Довгострокові цілі концентруються навколо конкурентної боротьби. Успіх визначається розмірами ринкової частки та прибутку. Важливим вважається випередження суперників зо конкурентної боротьби, а також лідерство на ринку.

Організація, що має *кланову культуру*, характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато загального і довіряють один одному. Вона нагадує велику сім'ю. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиціям. Вона орієнтована на довгострокову вигоду від вдосконалення міжособових стосунків і надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату.

Для організації *бюрократичного типу* центральною цінністю є відчуття стабільності та порядку. Цінностями *новелістського типу культури* є інновації та готовність піти на ризик.

На думку багатьох сучасних учених (М. Макаренко, Н. Широкова), взаємозв'язок між типом культури підприємства і видом оргструктури існує, проте цей взаємозв'язок неоднозначний. Вказана неоднозначність зумовлені тим, що якщо структури організацій можуть бути зараховані до різних типів, то відмінність між цими структурами є разючою, тоді як відмінність між видами структури усередині одного типу не така істотна. Як було зазначено вище,

організаційні структури сучасних підприємств укрупнено поділяються на два типи: ієрархічні чи бюрократичні (лінійно-функціональна, дивізійна, лінійно-штабна) та органічні чи адаптивні (матрична, дивізійна, крос-функціональна, проектна і багатовимірні).

Головним критерієм цього розділення є ступінь гнучкості й адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовані на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є істотно гнучкішими, напрямлені на розвиток і мають більшу адаптивність. Своєю чергою, новітні організаційні форми (мережеві) ще гнучкіші й адаптивніші. Проте за шкалою «стабільність - гнучкість» можуть бути розділені і культури організації.

До стабільних культур належать бюрократична і ринкова. Кланова і новелістська культури є гнучкими.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, що необхідно співвідносити структуру і культуру фірми не на рівні «вигляд - вигляд», а на рівні «тип - тип». Стабільному типу культури повинна відповідати стабільна структура, і, навпаки, гнучка структура дає змогу сформувати і розвивати гнучку організаційну культуру.

*Стилі проведення змін за О. С. Віханським.* Упродовж реалізації змін кожен рівень керівництва виконує свої визначені завдання і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву, діяльність якого можна подати у вигляді п'яти послідовних етапів:

- 1) поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій;
- 2) вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів;
- 3) вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури;
- 4) проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії;
- 5) перегляд плану здійснення стратегії в тому разі, якщо цього вимагають обставини.

Стратегії здійснення змін за Торзі і Уірденіусом. Одним з найважливіших параметрів під час здійснення зміни є швидкість їх проведення. Цей параметр

використовували як основний під час вибору стратегії. Такий підхід до вибору стратегії одержав назву «стратегічного континууму».

Усе розмаїття стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп. У таблиці 1 разом з кожною стратегією коротко описують використовуваний підхід і способи, за допомогою яких цю зміну можна реалізувати.

Таблиця 1 - Стратегії змін за Торлі й Уірденіусом

Стратегії змін	Підхід	Приклади
Директивна стратегія	Нав'язування змін з боку менеджера, який з другорядних питань може «торгуватися»	Нав'язування угод з оплати, зміна порядку роботи (напр., норм, розцінок, розкладу роботи) в наказовому порядку
Стратегія, основана на переговорах	Визнання законності інтересів інших беруть участь у змінах сторін, можливість поступок у процесі здійснення	Угоди про продуктивність, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна стратегія	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів щодо змін	Відповідальність за якість. Програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична стратегія	Підхід, оснований на чіткому визначенні проблем, збиранні, вивченні інформації, використанні експертів	Проектна робота, наприклад: за новими системами оплати з використання верстатів з нових інформаційних систем
Стратегія, орієнтована на дію	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується в світлі отриманих результатів. Більше залучення зацікавлених людей, ніж у разі аналітичної стратегії	Програма заходів щодо зниження кількості прогулів і деякі підходи до питань якості

Ще одним центральним завданням реалізації змін є формування внутрішньофірмових систем адміністративної підтримки, що відповідають вимогам вибраної стратегії. Вони містять: політичні установки і процедури, які полегшать реалізацію стратегії; забезпечення вчасного доступу до необхідної для реалізації стратегії інформації; розроблення механізмів контролю виконання стратегічних планів.