

Управління змінами

Т 1.5 Підготовка до змін та їх впровадження.

Створення команди з управління змінами. Правила формування робочих груп. Структура проекту змін. Матриця готовності працівників до змін.

Т 1.6 Поняття механізму реалізації змін.

Структура реалізації змін. Види ресурсів підприємства. Види компетенцій. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Сучасні напрямки розвитку ОСУ. Соціально-психологічне забезпечення змін. Управлінська складова. Стили проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Урденіусом.



Для ефективної реалізації змін на підприємстві мають бути створені і функціонувати відповідні механізми їх реалізації.

Під механізмом реалізації змін слід розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства. Це взаємозалежна система основних елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень щодо виконання запланованих змін.

Механізм реалізації змін

Механізм реалізації змін має відповідати таким базовим вимогам:

- сфокусованість,
- інтегрованість,
- збалансованість,
- командна робота.

Для цього необхідно забезпечити дотримання наступних умов.

По-перше, керівництву необхідно мати розроблену програму здійснення змін, яка дозволяє правильно побудувати послідовність дій.

По-друге, у підприємстві слід створити „тривимірний простір” процесу здійснення змін, у якому міг би існувати „трансформаційний трикутник” – взаємно обумовлена конструкція, що дозволяє чітко визначити напрямки діяльності і відповідне розмежування відповідальності.

Механізм реалізації змін

„Тривимірний простір” процесу здійснення змін, що утворюють три основні вісі:

- **„згори донизу”** – встановлення керівництвом основного курсу перетворень;
- **„знизу догори”** – рух широких мас співробітників підприємства, спрямований на пошук нових підходів до подолання труднощів, що виникають, та забезпеченню зростання ефективності;
- **„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.

Найпоширеніша концепція, що використовується при створенні механізму реалізації стратегій, це концепція „7S”

Концепція розроблена наступними авторами:

Томасом Пітерсом, Робертом Уотерманом, Джульєн Філіпс та доопрацьована консультативною фірмою McKinsey.

Відповідно до опрацьовань, фірмою McKinsey , вважається, що ефективний розвиток підприємства можливий за умови підтримки у гармонійному стані системи, що складається з 7 компонентів:

- стратегія,
- структура,
- системи і процедури,
- склад персоналу,
- сума навичок персоналу (кваліфікація),
- стиль керівництва, спільні цінності (в оригіналі – strategy, structure, systems, staff, skill, style, shared values).

Зміни в одному компоненті призводять до відповідних змін в інших складових.

Механізм реалізації змін

Згідно з дослідженнями Дж.Балоган та В.Хоуп-Хейлі, при здійсненні змін слід враховувати взаємозв'язок та взаємозалежність між

трьома основними підсистемами:

- технічною (структури та системи),
- політичною (хто і на кого впливає)
- культурною (міжособиста динаміка відношень та стиль)

Механізм реалізації змін

А.М. Долгоруков пропонує механізм реалізації змін „СТАРТ”, що дозволяє системно впроваджувати зміни:

С – стратег, що ініціює проведення змін,

Т – трансформація (вказівка на те, що конкретно повинно бути змінено, якою повинна бути глибина змін),

А – агент змін (менеджер-виконавець, що відповідає за оперативні етапи здійснення змін),

Р – ресурси (які необхідні для здійснення змін),

Т – технологія (методи та підходи, що будуть застосовуватися для управління змінами)

У структурі механізму реалізації змін виділяють 4 складові:



- ресурсно-компетенційну
- організаційну
- соціально-психологічну
- управлінську

Механізм реалізації змін

Ресурсно-компетенційна складова у механізмі управління змінами , має одне із важливих значень:

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.

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.

Механізм реалізації змін

Соціально-психологічна складова має за мету створення робочого оточення і організаційної культури, які підтримують впроваджені 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 приймати узгоджені заходи протягом тривалого часу.

Управлінська складова визначає, які саме прийоми і методи управління будуть використовуватися керівниками при здійсненні змін.

В залежності від стилю управління, що використовується при здійсненні змін, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати *6 основних підходів до управління змінами:*

директивний, нормативний, контролюючий, підхід співробітництва, компромісний та чемпіонський підходи.

Види ресурсів підприємства

Загальна класифікація ресурсів за фізичним змістом, містить у собі чотири основні види ресурсів:

- матеріальні,
- людські,
- фінансові
- інформаційні.

Економічні (виробничі) ресурси класифікують наступним чином:

- за складом: матеріальні, фінансові, трудові, природні;
- за походженням: первинні та вторинні;
- за структурою: засоби праці, предмети праці, продукти праці;
- за сферою використання: у сфері виробництва, у сфері обігу.

Види ресурсів підприємства

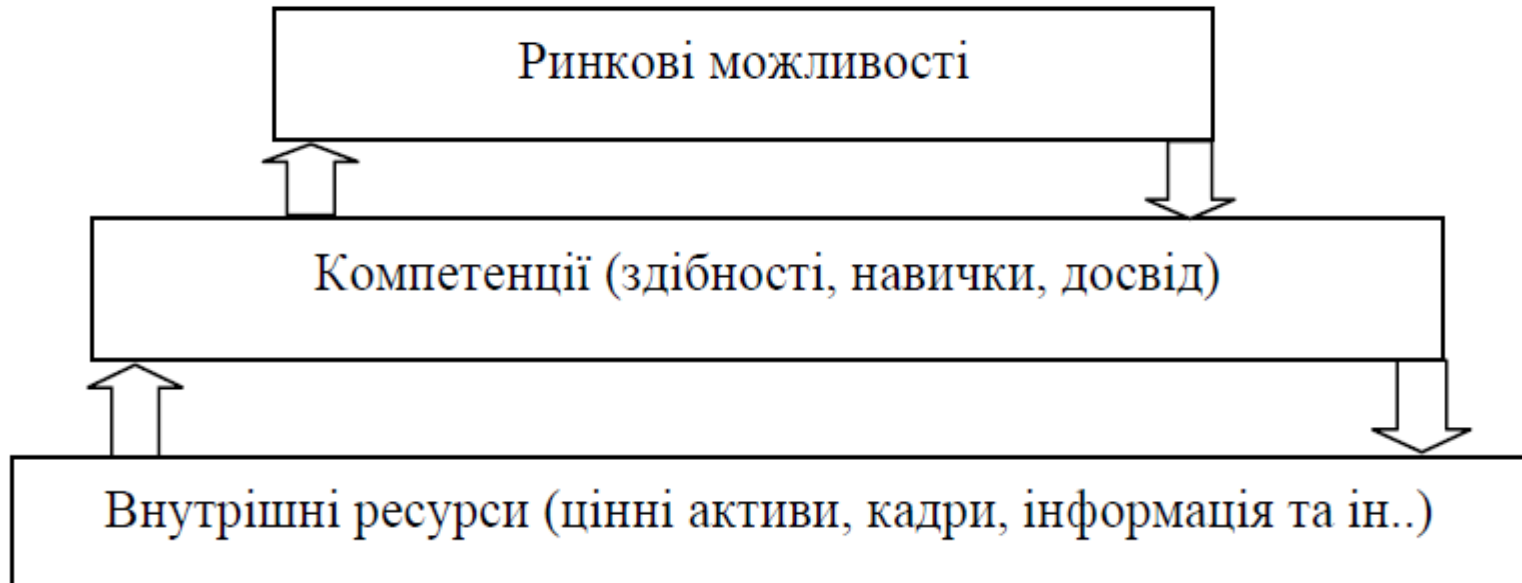
Концепція виокремлення сукупності ресурсів за наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності і їхні особливості, устаткування, матеріали тощо);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та удосконалення, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо);
- інформаційні ресурси (кількість й якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо);
- ресурси організаційної структури системи керування (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного й позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Потенціал підприємства

Потенціал підприємства визначається як можливість систем и ресурсів і компетенції) підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів.

Модель потенціалу підприємства



Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками:

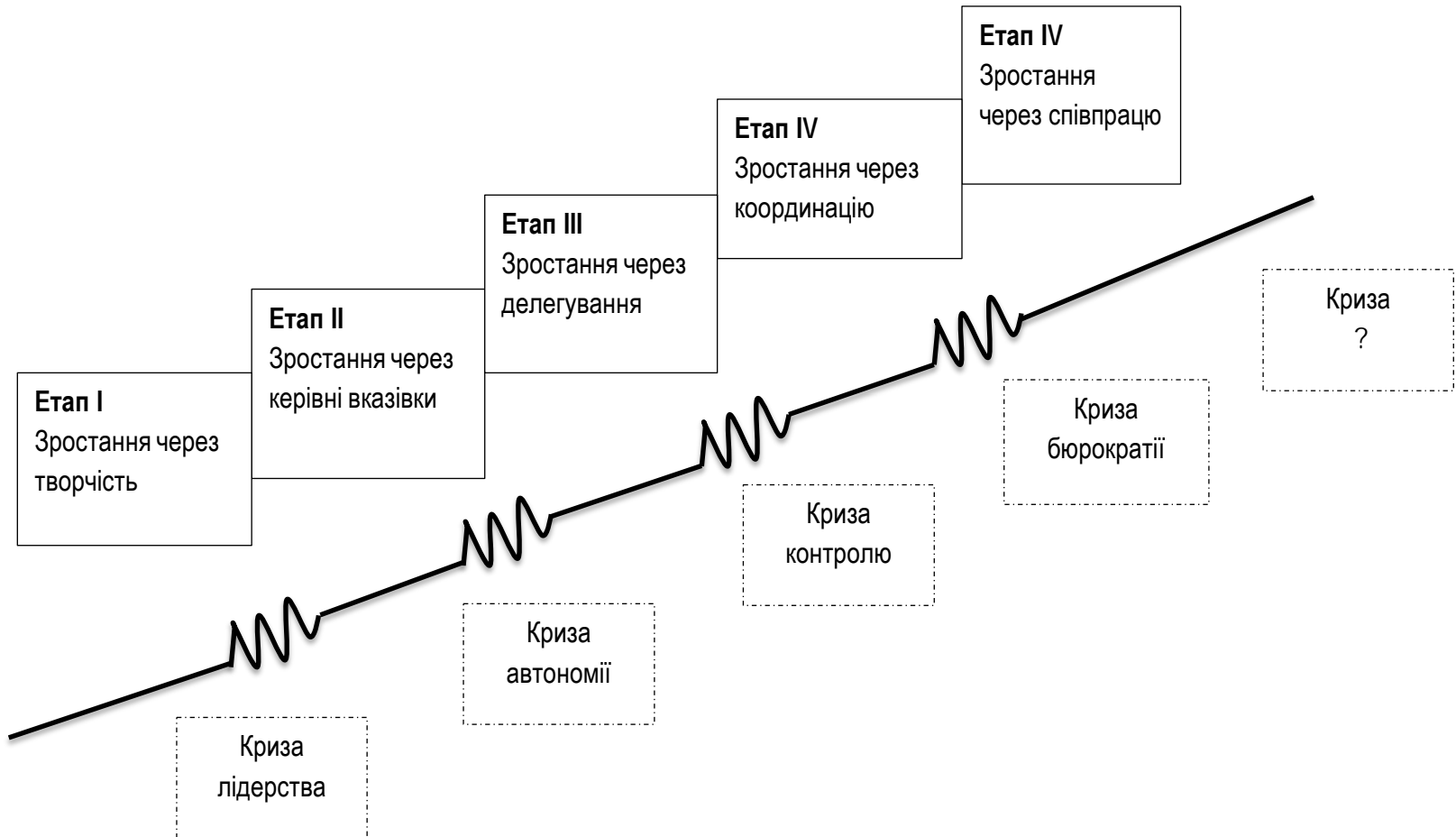
- за об'єктами дослідження;
- за ступенем реалізації;
- за сферою реалізації;
- за принципом ієрархії;
- за функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

Потенціал підприємства

Діагностика зовнішнього оточення. Очікувані цикли/етапи змін

Модель п'яти етапів зросту організації за L.E.Greinera



Діагностика організаційного потенціалу

Організаційний потенціал змін – організаційна модель



Діагностика організаційного потенціалу

Організаційний потенціал змін – організаційна модель

Стратегія організаційної структури

- Орієнтована на клієнта
- Споживачів
- Мережева
- Мобільна

Системи

- Система оплати праці
- Безпека кар'єри
- Система оцінка ефективності
- Система зв'язку

Люди



Модель оцінки потенціалу змін

Узагальнена модель оцінки потенціалу змін, запропонована Р.Айзенштатом і М.Біром

В основу моделі покладено п'ять простих складових:

1. Щоб організації змогли вижити і процвітати , вони повинні задовольняти запити всіх своїх зацікавлених сторін: споживачів , співробітників і інвесторів.
2. Стратегії бізнесу повинні формулюватися з точки зору дій . Які ключові завдання організація має вирішити, щоб задовольнити запити всіх своїх зацікавлених сторін?
3. Успіх у досягненні визначеної стратегічної задачі вимагає наявності трьох організаційних top - характеристик :
 - а) координація між працівниками які приймають участь та їх групами;
 - б) необхідний рівень відповідних технічних і управлінських навичок та вмій;
 - в) загальна залученість співробітників до вирішення завдань.
4. Сутність і масштаби цих top -характеристик, у свою чергу , визначається тим , як організація спроектована, як вона управляється, її структурою і системами , тим , хто приймає ключові рішення , як здійснюється найм і просування співробітників , які інформації та винагороди в даній системі, якими є характери та поведінка її лідерів.
5. Залежність проектних параметрів компанії , способів управління організацією , а також її top - характеристик від характеристик більш великих корпорацій, до складу якої вона може входити як бізнес - одиниця .



Оцінювання готовності організації до реалізації змін

Оцінювання ступеня готовності організації до реалізації стратегії

Блок моделі	Характерні питання
(1)	Наскільки адекватно організація задовольняє запити всіх своїх зацікавлених сторін: споживачів, співробітників, акціонерів?
(2)	<p>Які стратегічні завдання організації?</p> <p>В якій мірі керівництву зрозумілі стратегічні завдання і яка ступінь їх згоди з ними?</p> <p>Чи зрозумілі стратегічні завдання іншим співробітникам організації, і яка ступінь згоди персоналу з ними?</p>
(3)	<p>Чи є в бізнесі достатній рівень координації між окремими працівниками та їх групами, чия участь є важливою для вирішення стратегічного завдання; якою мірою існує командна робота?</p> <p>Чи має організація доступ до технічних та управлінських компетенцій, необхідних для виконання завдання?</p> <p>Чи мається необхідний рівень залученості співробітників у вирішення стратегічного завдання?</p>
(4)	<p>Організація робіт</p> <p>Наскільки кожен з наведених нижче елементів сприяє або перешкоджає вирішенню стратегічних завдань?</p> <p>Яка формальна організаційна структура?</p> <p>Чи є міжфункціональні механізми і яка їх якість, наприклад, наради або створювані команди?</p> <p>Наскільки визначена специфікація ролей, сфер відповідальності і відносин у окремих співробітників?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вплив <p>Чи приймаються рішення з урахуванням відповідних впливів з боку окремих функцій і бізнес - одиниць, функціонування яких ці рішення зачіпають?</p> <p>Чи приймаються рішення з урахуванням відповідних впливів з боку всіх організацій?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потоки людей <p>Чи мають працівники, які займають ключові організаційні позиції, необхідні навички, вміння та здібності?</p> <p>Чи забезпечує механізм просування менеджерів по кар'єрних сходах необхідне їх поведінку?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Системи інформації, вимірювання та винагороди <p>Чи забезпечують системи інформації та вимірювання отриманих даних, необхідних для відстеження процесу реалізації стратегії та управління ними?</p> <p>Чи мотивують системи вимірювання та винагород, які необхідні типи поведінки?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лідерство <p>Чи сприяють дії генерального менеджера і команди керівників підвищенню показників діяльності в ході вирішення стратегічних завдань бізнесу ?</p>
(5)	Допомагають або заважають прийоми, процедури або культура організації в реалізації її стратегії?

Види компетенцій

Компетенція (від лат. *competere* - відповідати, підходити) - це особистісна здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань. Також під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистісних, професійних тощо якостей співробітників компанії (або до якоїсь групи співробітників).

Розрізняють такі види компетенцій:

Навчально-пізнавальна компетенція - це сукупність умінь і навичок пізнавальної діяльності. Володіння механізмами цілепокладання, планування, аналізу, рефлексії, самооцінки успішності власної діяльності. Володіння прийомами дій в нестандартних ситуаціях, евристичними методами вирішення проблем. Володіння вимірювальними навичками, використання статистичних та інших методів пізнання.

Інформаційна компетенція - це здатність самостійно шукати, аналізувати, відбирати, обробляти і передавати необхідну інформацію.

Комунікативна компетенція - це володіння навичками взаємодії з оточуючими людьми, вміння роботи в групі. Знайомство з різними соціальними ролями.

Компетенції доцільно ідентифікувати за п'ятьма рівнями, які знаходяться у чіткому ієрархічному зв'язку, а саме:

1) **професійні компетенції**, в яких утілюються базові знання, вміння та здібності особистості;

2) **рольові компетенції**, що характеризують лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань;

3) **функціональні компетенції** як характерні здібності підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом;

4) **стратегічні компетенції**, що описують відмітні характеристики ділової стратегії підприємства у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу;

5) **ключові компетенції**, які забезпечують потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, забезпечують очевидну вигоду споживачу та практично не можуть бути відтворені конкурентами

Методологічні етапи оцінки компетенцій підприємства, сутність їх діагностики

Дослідження проводиться за п'ятьма етапами:

- 1) формування цільової моделі компетенцій підприємства;
- 2) ідентифікація наявних компетенцій;
- 3) визначення відповідності наявних компетенцій до вимог їх бажаного профілю (цільової моделі);
- 4) розробка програм розвитку (формування, підтримання або залучення) компетенцій;
- 5) формування та впровадження механізмів захисту компетенцій.

Етап 1. Формування цільової моделі компетенцій підприємства відповідно до стратегічних намірів його функціонування дозволяє скласти уявлення про можливі напрямки та межі розвитку компетенцій та передбачає моделювання системи компетенцій у відповідності зі специфікою стратегічних завдань організації.

Етап 2. Виявлення наявних компетенцій підприємства можна починати з аудиту технологій. *Скласти уявлення про наявні компетенції дозволяє:*

- а) аналіз діяльності, продуктів і послуг дозволяє виявити неочевидні аспекти діяльності, які сприймаються як звичайні, однак здібності, що їх забезпечують, можуть відноситись до найважливіших для підприємства;
- б) анкетування та співбесіди з ключовими співробітниками;
- в) комплексні дослідження споживачів і постачальників (маркетингові дослідження, опитування, співбесіди);
- г) аналіз загальної структури компанії тощо.

Етап 3. Визначення відповідності наявних компетенцій до вимог їх бажаного профілю можливе за допомогою глибокої внутрішньої діагностики, яку виконує група керівників в межах компанії. Результатом цього етапу є оцінка «стратегічного розриву» між наявним станом системи компетенцій та необхідним, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме скорочення такої невідповідності забезпечує підприємству набуття нових конкурентних переваг та довгостроковий успіх на ринку.

Етап 4. Розробка програм розвитку (формування, підтримання або залучення) компетенцій. Сутність таких заходів визначається можливостями підприємства самостійно створювати передумови формування нових компетенцій усередині організації (наприклад, шляхом навчання персоналу, створення систем управління знаннями, впровадження креативних методів управління підприємством) або здатності «залучати» необхідні компетенції ззовні (наприклад, шляхом реалізації стратегії зовнішнього зростання підприємства

Етап 5. Формування та впровадження механізмів захисту компетенцій. За своєю роллю в забезпеченні конкурентноздатності підприємства розробка і впровадження подібних механізмів є архіскладним завданням, успішне вирішення якого дозволяє набути підприємству відмітних ринкових характеристик, що утілюються в його ключових компетенціях. Подібні механізми мають, реалізовуватися у системі інформаційної безпеки підприємства.

Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства

Кожне підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано, а в певному контакті з іншими суб'єктами господарювання. Ці зв'язки можуть мати слабкий, середній і тісний характер. Залежно від ступеня активності вони можуть швидко або повільно впливати на діяльність підприємства і зачіпати його інтереси. Такі зв'язки бувають як горизонтальними так і вертикальними.

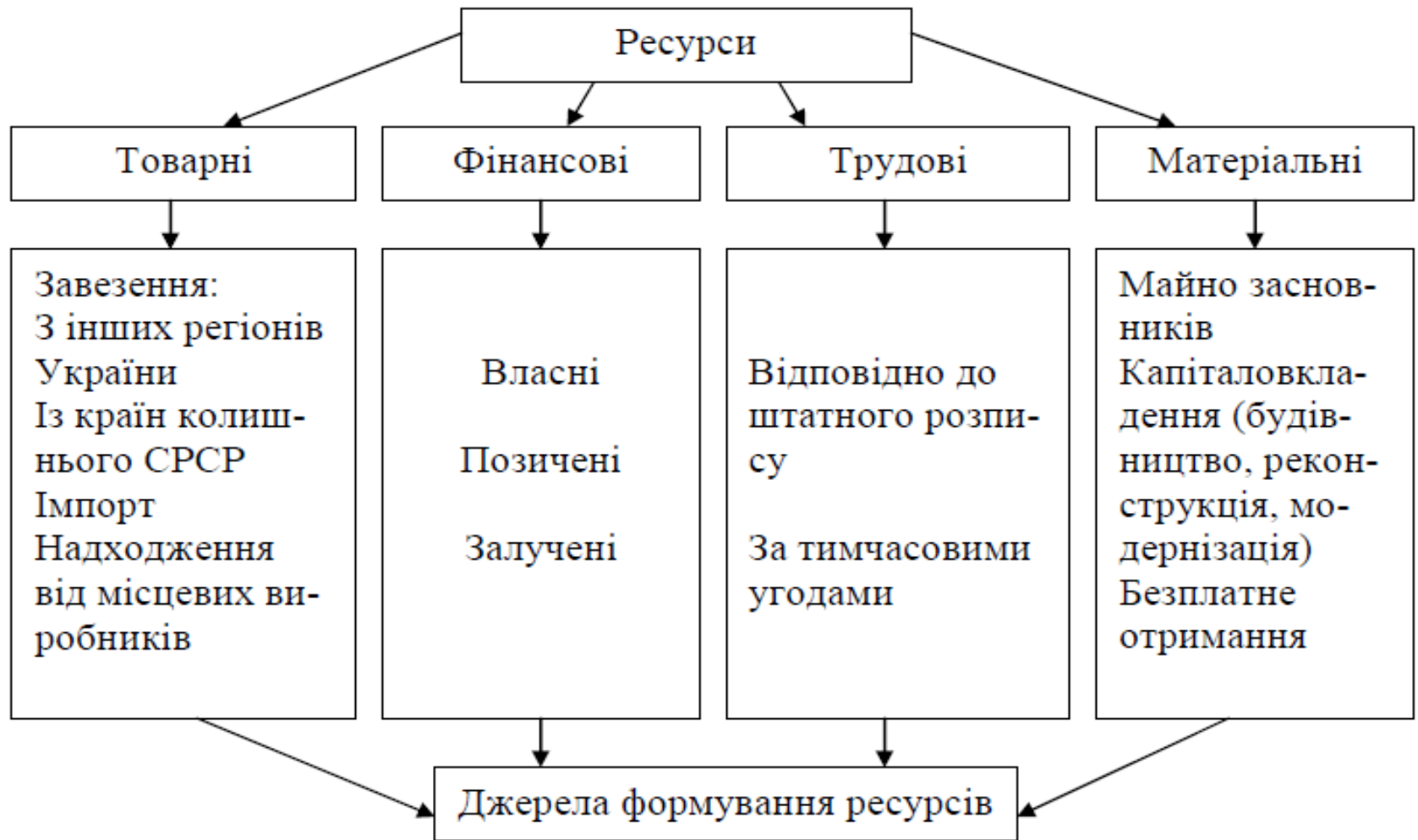
Горизонтальні зв'язки відбуваються між підприємствами, які виробляють товари однорідного характеру (наприклад зв'язки між підприємствами, які виробляють молочну продукцію). Горизонтальні зв'язки між підприємствами є досить важливими для спільної співпраці , обміну інформації, розробки єдиної стратегії.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки між підприємствами, які виробляють продукцію неоднорідного характеру (наприклад зв'язки між підприємствами, які виробляють сільськогосподарську продукцію та підприємствами, котрі виробляють машини та устаткування для сільськогосподарських підприємств).

I. Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: - ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Для кожної ЗСР розробляються стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними - безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції.

Джерела ресурсного забезпечення підприємства



Матеріально-сировинні ресурси

Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Техніка та технологія

Продуктові стратегії визначають, що саме передбачається виготовляти на підприємстві. Вони ж визначають галузеву приналежність підприємства, задають вимоги до техніки і технології виготовлення продукції певного типу. Отже, кількість, структура та види обладнання й устаткування визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Трудові ресурси

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу:

теорії людських (трудових) ресурсів;

теорії людського капіталу.

Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції. Суцільні стрілки всередині матриці відбивають історичні тенденції розвитку продуктів. Перехід від індивідуального до серійного, а потім і масового виробництва супроводжується механізацією та автоматизацією і обов'язковою в цих умовах стандартизацією продукції.

Енергетичні ресурси

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов'язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітуючим чинником і їхнє забезпечення та використання пов'язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію.

Організаційна структура підприємства (ОСУ)

Організаційна структура управління — це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарата управління.

У широкому розумінні задача менеджерів полягає в тому, щоб обрати ту організаційну структуру, *яка найкраще відповідає цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам*, що впливають на неї.

Найкраща структура — це та, яка найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей із високою ефективністю.

Організаційна структура регулює:

- ✓ розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства;
- ✓ компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем;
- ✓ загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

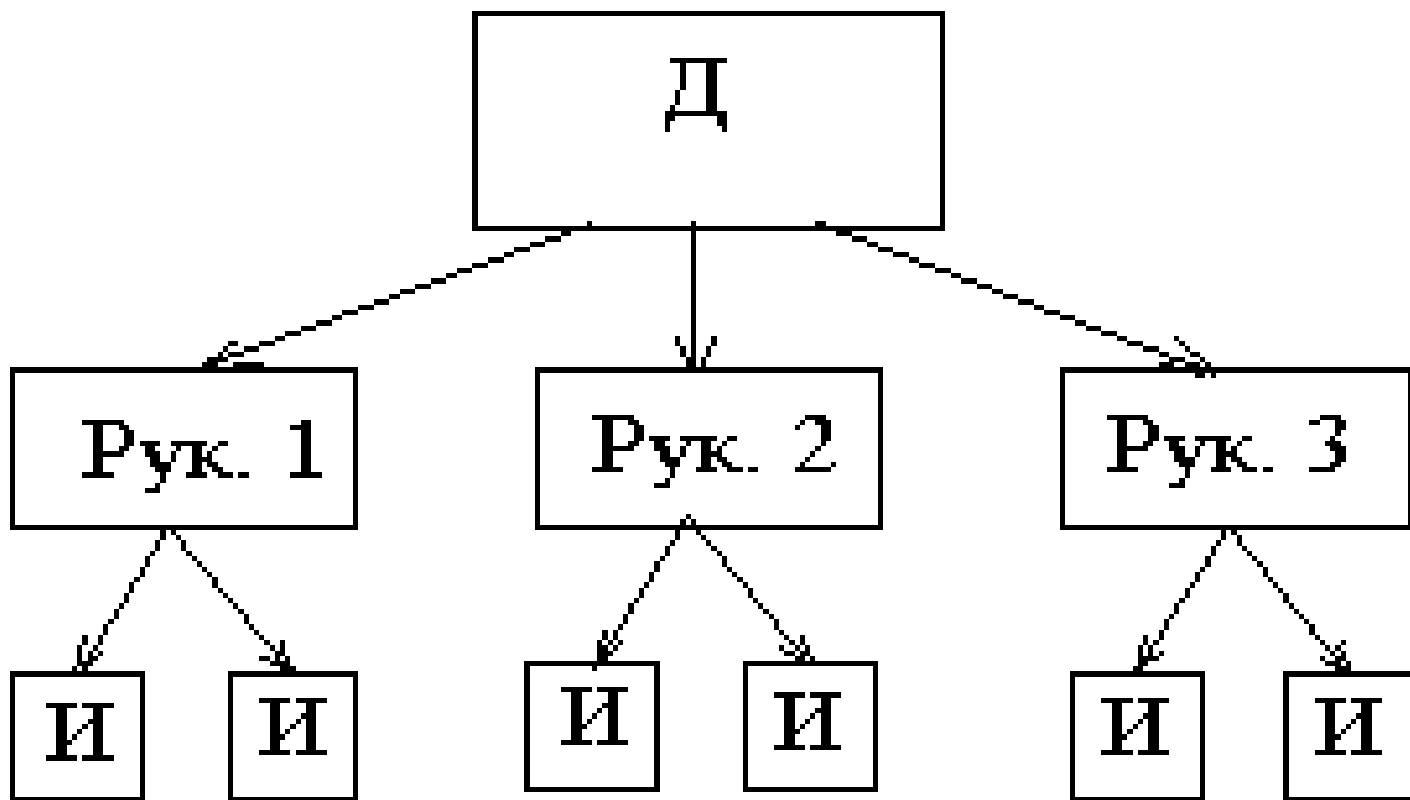
1. Бюрократичні структури.
2. Адаптивні структури.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

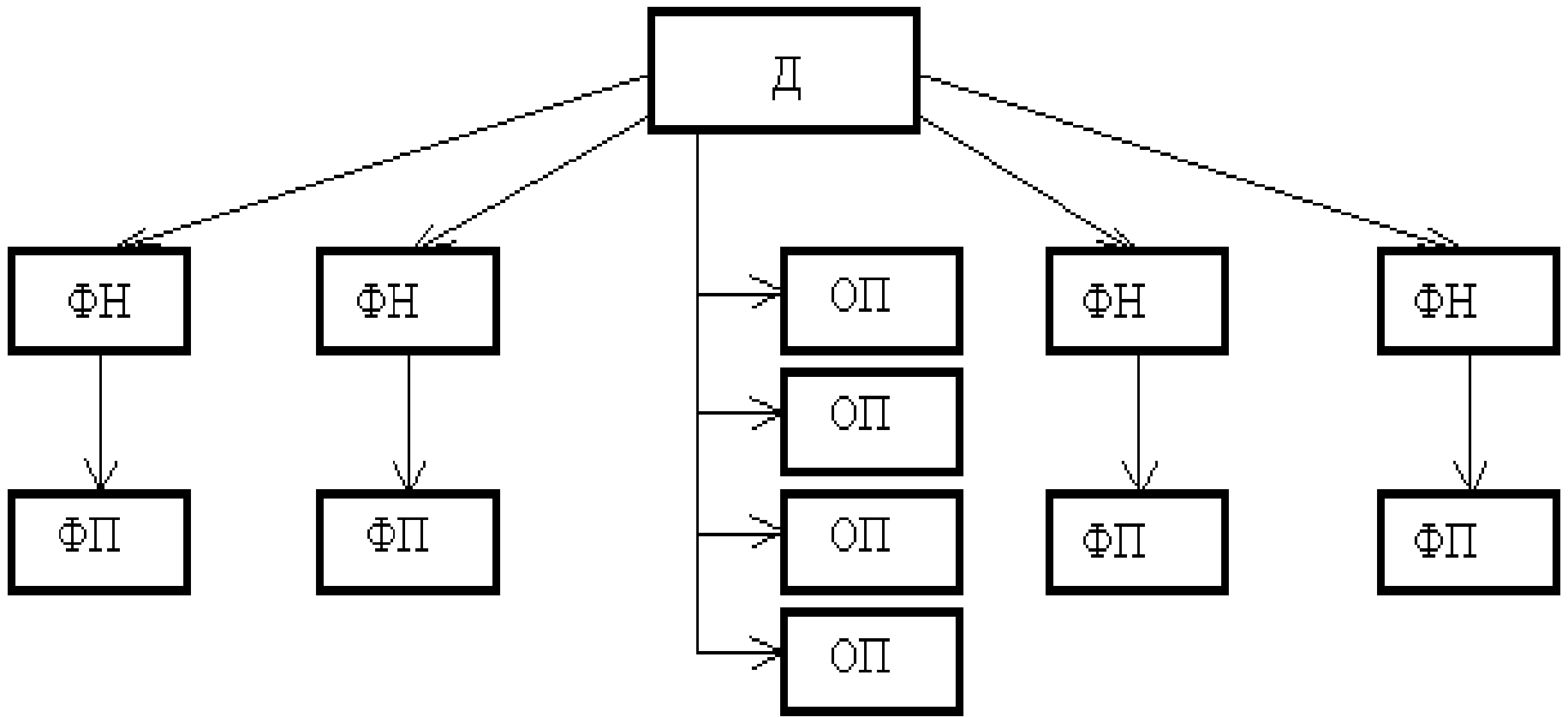
Існують два основних типи структур управління – лінійна і функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

М.М. Мартиненко виділяє такі різновиди структур організації: виробничу, технологічну, економічну, соціальну, інформаційну, оргструктуру управління, структуру апарату управління



Д — директор, Рук. — керівник, И — виконувач

Лінійний тип структури управління



Д — директор; ФН — функціональні начальники; ФП — функціональні підрозділи;
ОП — основні виробничі підрозділи

Лінійно-функціональний тип структури управління

Відмінні ознаки, які лежать в основі формування організаційної структури та структури управління

Ознаки формування структур	Організаційна структура	Структура управління
1. Підхід до створення та зміни	Дослідницько-проектний	Розстановка кадрів, призначення
2. Чим визначаються	Цілями та змістом завдань управління	Статусом посади
3. Виражені	Ієрархічним розташуванням підрозділів	Штатним розкладом, ієрархією підлеглості
4. Органи управління, позиції	Підрозділи	Посадові позиції
5. Характер позиції	Типодіяльнісна	Посадова номенклатура, типи завдань управління
6. Забезпечують процеси	Організації	Керівництво, розпорядництво ресурсами
7. Відносини між позиціями	Регламентовані, комунікативні	Формальні та неформальні, підпорядкування та інформування
8. Склад параметрів	Конструкційно-функціональний	Логіко-посадовий

Визначення організаційної культури

- ✓ Цей набір домінуючих цінностей і норм поведінки, притаманних організації показуючи реальну ситуацію і проявляється як зовнішній артефакт, штучно створеної культури.
- ✓ Це свого роду генетичний код для спільноти, записаний в суспільну свідомість і викликаючи повторюваність, як індивідуальної, так і колективної поведінки, поняття, емоції і відносини.
- ✓ Це система припущень, цінностей і соціальних норм поведінки, які є стимуляторами для працівників організації, та мають істотне значення для реалізації формально визначених цілей.
- ✓ Це свого роду колективні артефакту (загальні значення, символи, ритуали, когнітивні схеми), безперервно формуються і перетворюються, залежить наскільки організація намагається збалансувати вимоги та підтримувати внутрішню потреби на реакції які з'являються в середовищі.

Характеристика організаційної культури за Братніцьким

- в значній мірі, вона прихована в свідомості працівників, але є щось, що існує незалежно за межами організації,
- вона поділена на (ідеї, значення і цінності) які є загальними для всіх працівників,
- вона передається через процес соціалізації (компонент, який з'єднує сьогодення з минулим організації, таким чином зберігаючи наступність).

Рівні організаційної культури за Е. Шайном



видимі і усвідомлені

частково видимі і усвідомлені

зовсім видимі і не усвідомлені

Рівні організаційної культури за Е. Шайном

- ✓ **Артефакти мовні** (мова, міфи, легенди),
- **поведінкові** (церемонії, ритуали)
- **фізичні** (мистецтво, дизайн, стиль одягу).
- ✓ **Норми і цінності задекларовані** (наприклад, у вигляді етичного коду організації),
- **сприймаються** (ті, які не задекларовані, але роблять значний вплив на міжособистісні відносини, наприклад, що освіта має велике значення).
- ✓ **Культурне уявлення про людську природу** (наприклад, припущення, що він за своєю природою є добрим за результатом сприйняття довіри як цінності),
- **відносини між людьми, в організації, характеру навколишнього середовища** та
- **взаємодія організації з середовищем** (внутрішнє і зовнішнє).

Фактори, що впливають на організаційну культуру

- ✓ лідер і його поведінка,
- ✓ критерії, які використовуються при виборі рішення,
- ✓ системи винагород в організації, критерії та види покарання і їх підкріплення,
- ✓ практики, що стосуються статусу, зміни ролі, особистої репутації, втрата влади, соціальні переваги, і т.д.,
- ✓ технології і структуру,
- ✓ символи: мова, жести, легенди, оповідання, міфи,
- ✓ організаційна структура, системи і процедури,
- ✓ психологічна сторона середовища праці

Типологія корпоративних культур за Деллом і Кеннеді

Критерії		Ризик у прийнятті дій	
		великий	малий
Швидкість зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем	повільно	Культура азартна	Культура рутинна
	швидко	Культура індивідуалістів	Культура стала/ зрівноважена

Типологія організаційних культур за Харрісоном і Хандевісом

Типологія пов'язана зі структурою організаційної культури та влади в організації (джерела влади):

- **культура влади (павутина)**
- **роль культури (грецький храм)**
- **культура завдань (мережевість організації)**
- **культури особиста (групи)**

Організаційна культура і процеси змін

1 Культура має і повинна зменшити невизначеність (функції пов'язані із зовнішнім середовищем).

2 Організаційна культура також дає всім учасникам поділитися своїм баченням світу, а також етичне бачення (функція пов'язана із внутрішнім середовищем):

- Підвищує рівень передбачуваності організації;
- Зовнішній контроль в значній мірі може бути замінено через самоконтроль.

Ефективне здійснення організаційних змін в організації пов'язане з:

- створенням організаційної культури, яка опирається на навчання та підприємливість;
- повною участю в справах організації;
- спільним баченням змін всією командою для майбутнього розвитку організації;
- зазначенням умов для збереження змін на бажаному рівні;
- загальним діагнозом проблем;
- зміцненням стилю управління акцентованого на людей;

Зміна організаційної культури

- 1 Неправильне/помилкове** коло (здійснення процесів зміни мають незначні шанси на успіх),
- 2 Культурна революція** (поворот на 180 °),
- 3 Зміни еволюційні** (культурний інкременталізм) -
Метод повільних кроків.

Процедури / підходи змін організаційної культури

- ✓ Процедура (підхід) Р. Х. Кілманом
- ✓ Процедура (підхід) К. Левіном
- ✓ Процедура (підхід) С. М. Девісом
- ✓ Процедура (підхід) Т. МакКі

Етапи культурних змін за Р. Х. Кілманом

- Витягнення на зовні існуючих норм та нових стандартів;
- Виявлення нових напрямків;
- Встановлення нових стандартів;
- Ідентифікації так званого "Культурного розриву";
- Ліквідація «Культурного розриву».

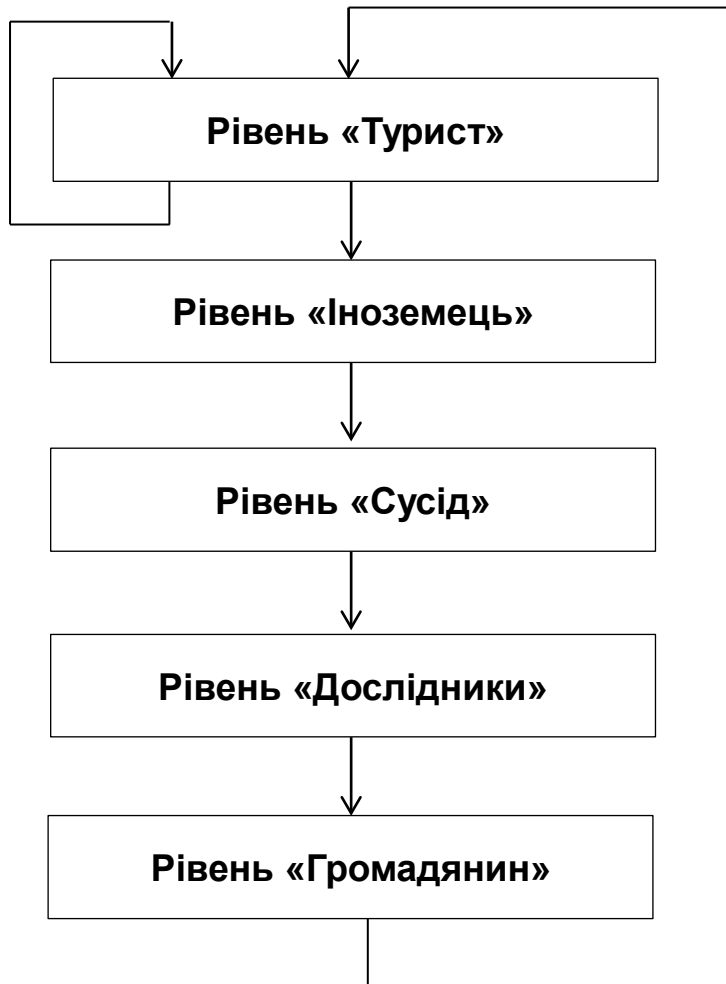
Етапи культурних змін за Куртом Левіном

- Розмороження
- Зміни
- Замороження

Етапи культурних змін за С. М. Девісом

- створити за допомогою діагностичних інструментів культурну карту підприємства;
- культура оцінки та визначення необхідності змін;
- культура оцінки ризику;
- розмороження існуючих моделей;
- підтримка створення нової культури змін з боку головного керівництва;
- відбір та вибір стратегічних втручань;

Етапи культурних змін за Т. МакКі



- **Рівень «Турист»:** Зміна це цікаво!
- **Рівень «Іноземець»:** Втрата відчуття власної безпеки і самозабезпеченості та значення зміни.
- **Рівень «Сусід»:** Ласкаво просимо, сусіде!
- **Рівень «Дослідники»:** Відкриття.
- **Рівень «Громадянин»:** Стоп! Просто почалося все добре!

Методи/техніки втручання, для допомоги проведення змін в організаційній культурі

- Лідер у ролі господаря,
- Лідер в ролі людини, яка впроваджує нові ідеї та інновації,
- Лідер в ролі агента змін,
- Трансформаційний лідер - як захисний ресурс, що дозволяє реалізацію нового бачення та очікування,
- Нові структури і процедури, які полегшують участь та залучення,
- Командні критерії відбору нових співробітників,
- Розробка систем стимулювання відповідно до інтеграційних пріоритетів організації

Управлінська складова

Зростання ймовірності несподіванок, які не були передбачені довгостроковим плануванням, зростає відповідальність керівників, вага їх можливих помилок. Масштаби, складність, динаміка і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Це призводить до втрати контролю над зовнішнім середовищем фірми. Ансофф запропонував для оцінки зовнішнього середовища використовувати показник нестабільності (K_n), який може змінюватися від 1 до 5. Якщо майбутнє може бути передбачене за допомогою екстраполяції минулих тенденцій, то $K_n = 2-3$. При цьому, розпізнаючи знайомі ситуації, екстраполюючи звичні тенденції, фірма може ясно бачити майбутнє. В цьому випадку, гострої потреби в передбаченні нового нема, тому що зміни відбуваються достатньо повільно, щоб підготувати продумане рішення. Якщо події несподівані, але їх ще можна розпізнати, то $K_n = 4$. Так, в 80-х роках деякі тенденції ще можна було передбачити, спираючись на аналіз глибинних процесів. Але починаючи з 1991 р. багато з того, що залишалось прихованим від очей складністю видимих умов, стали виявляти себе раптовими ударами по інтересах галузей і підприємства як стратегічні несподіванки ($K_n = 5$).

Стилі проведення змін за О.С. Віханським

Перший етап - поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів.

На **третьому етапі** вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких і визначено завершених типів змін:

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії й організаційної культури.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію.

Стилі керівництва

- ✓ **конкурентний стиль** - базується на наполегливості, затвердження своїх прав;
- ✓ **стиль самоусунення**, базується на тому , що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час не прагне до пошуку шляхів співпраці з незгодними членами організації при проведенні змін;
- ✓ **стиль компромісу** - передбачає помірне наполягання керівництва на виконання підходів до проведення змін і одночасне помірне прагнення керівництва до кооперації з тими, хто чинить опір;
- ✓ **стиль пристосування** - виражається в прагненні керівництва налагодження співпраці у вирішенні опору при одночасному слабкому наполяганні на прийнятті вироблених ними рішень;
- ✓ **стиль співробітництва** - характеризується тим, що керівництво прагне до того, щоб реалізувати свої підходи до проведення зміни, та щоб встановити коопераційні відносини з незгідними членами організації.

Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом

Таблиця - Класифікація стратегій змін

Стратегія змін	Характеристика	Практичне застосування
<i>Директивна стратегія</i>	Нав'язування змін зі сторони менеджера, який по другорядних питаннях може «торгуватись»	Нав'язування угод по оплаті, змінах умов праці (норм, розцінок, графіку роботи тощо) в наказовому порядку
<i>Стратегія, що базується на переговорах</i>	Визнання законності інших учасників змін, можливість врахування їх побажань в процесі змін	Угоди з продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості
<i>Нормативна стратегія</i>	Уточнення загального відношення до змін, часте використання агентів змін	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовців
<i>Аналітична стратегія</i>	Підхід, що базується на чіткому усвідомленні проблеми, збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота щодо нових систем оплати праці, використання обладнання, інформаційних систем
<i>Стратегія, орієнтована на дію</i>	Загальне визначення проблеми, намагання знайти рішення, яке модифікується залежно від отриманих результатів, широке залучення зацікавлених працівників	Програма заходів щодо зниження прогулів і деякі підходи щодо управління якістю

Управління організаційними змінами вимагає не тільки вибору концепції (моделі) змін, а й розроблення стратегії їх здійснення.

Стратегія впровадження змін – це сукупність стилів та методів управління стратегічними змінами, а також дій управлінських працівників різних ієрархічних рівнів.

Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує наступні фактори:

- темп здійснення змін,
- ступінь управління з боку менеджерів,
- використання зовнішніх агентів,
- спосіб здійснення змін.

Всю розмаїтість стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп.

Стратегії організаційних змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушування)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позиції по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод (наприклад по оплаті праці), зміна порядку роботи (н-д, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку	Приносить успіх під час кризи, в умовах швидких трансформаційних змін та при наявності авторитарної культури
Стратегія, що заснована на переговорах	Пояснення причин, визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Зустрічі, брифінги, наради, збори, особисті переговори, укладання угоди по продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості	Поповнення браку інформації, спростування хибної інформації, що зменшує опір. Потребує великих витрат часу. Доцільна для впровадження поступових змін при наявності великого запасу часу
Нормативна стратегія	Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, не кризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання
Аналітична стратегія, (співпраця)	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, залучення експертів, участь у прийнятті стратегічних рішень	Проектна робота, наприклад, по нових системах оплати; по використанню верстатів; по нових інформаційних системах тощо	Прозорість та оперативність, ризик не вірного сприйняття нової стратегії
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у контексті отриманих результатів, залучення зацікавлених людей	Відслідковування процесу змін, розповсюдження інформації про зміни, програма заходів для зниження кількості прогулів	Трансформаційні зміни, координація процесів змін та вплив на них, залучення персоналу до генерації ідей, поступове виконання рішень

Контроль реалізації змін і реагування

Контроль – це порівняння фактичних результатів роботи на окремих етапах із запланованим ходом виробництва.

Мета контролю полягає в тому, щоб виявити на можливо більш ранній стадії несприятливий хід розвитку подій.

Контроль буває: **попередній, поточний і заключний**.

Попередній контроль зводиться до перевірки готовності підрозділів і виконавців до початку робіт.

Поточний контроль ведеться в процесі робіт і значно впливає на виконання плану і досягнення поставленої мети.

Підсумковий контроль / заключний служить для оцінки виконання плану і підготовки звітних документів.

В залежності від того, коли ми починаємо реагувати на загрозу, **виділяється три типи реагування**:

1. Активне реагування - реагування на проблему, коли виникають лише симптоми основної проблеми, сама загроза ще не наступила або не проявилася в достатній мірі.

2. Реактивне реагування - реагування здійснюється, коли загроза стає реальністю і викликані нею втрати виростають до значних розмірів.

3. Планове реагування - реагування будується на основі контролю за попередньо складеним прогнозом (планом). Реагування здійснюється, коли прогноз вкаже на появу загрози або буде виявлено відхилення від прогнозу.

Дякую за увагу

Як зазначив відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі:

«Слід усвідомлювати, що немає важчої та справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові».

