

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «НЕСТОРІВСЬКИЙ ЦЕНТР

**РОЗБУДОВА  
СПРОМОЖНОСТІ ТА  
ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО  
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ  
ДЛЯ ПІДТРИМКИ РЕФОРМ  
В УКРАЇНІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

КИЇВ 2024

**УДК 658:338.24**

Схвалено Вченою радою Української євангельської семінарії (Протокол №9, від 21 серпня 2024р.

Автори:

**М.М. Білинська**, доктор наук з державного управління, професор.

**В.А. Хромець**, кандидат наук з державного управління.

Рецензенти:

**Л.О. Белова**, доктор соціологічних наук, професор.

**М.В. Канавець**, доктор наук з державного управління, професор.

*Розбудова спроможності та психологічної стійкості державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні М.М. Білинська, В.А. Хромець. - К.: ГО «НЦ», 2024. -111 с.*

Навчальний посібник підготовлений з урахуванням змін, які відбулись в законодавстві України, зокрема, набуття чинності з 1 травня Закону України «Про державну службу» та з урахуванням нових тенденцій у сфері підготовки фахівців спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування».

Розглянуто особливості управління організаційними змінами та проблеми їх впровадження у сфері публічного управління. Охарактеризовано моделі, етапи та методи впровадження змін, основні фактори ефективності їх реалізації. Наведено поради керівникам щодо управління змінами.

Розраховано на використання для осіб, зарахованих до підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

**ISBN 978-617-515-411-3 (online)**

© М.М. Білинська, В.А. Хромець

# ЗМІСТ

1. Управління змінами в організації .....	5
2. Зміни як джерело розвитку публічного управління .....	20
3. Проблеми при впровадженні змін у сучасній практиці публічного управління .....	24
4. Види змін .....	32
5. Лідерство при організаційних змінах .....	43
6. Комунікаційні засади впровадження змін .....	47
7. Формування команд та управління ними .....	57
8. Керівник як посереднику розв'язанні конфліктів .....	71
9. Стратегічне управління при впровадженні змін .....	75
10. Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення .....	83
Тестові питання .....	91
Список використаних джерел .....	95

## ГЛАВА 1

# Управління змінами в організації

*Зміни захоплюють, коли вони  
створяються нами, та лякають, коли  
вони відбуваються з нами.*

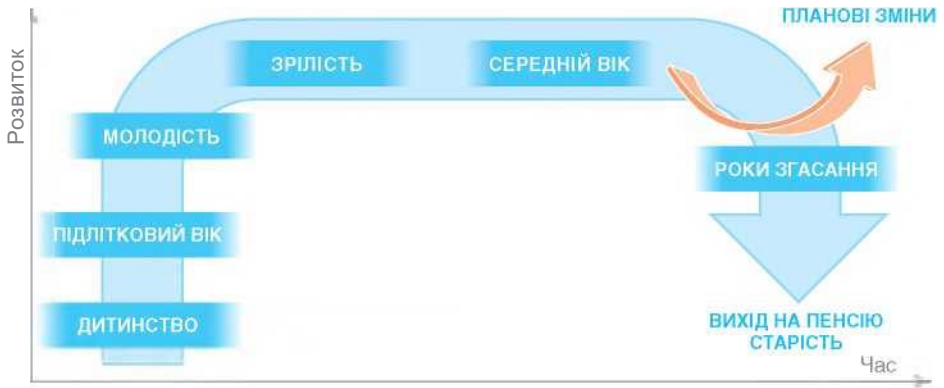
*Розабет Мосс-Кантер*

У процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації). При цьому слід зауважити, що зміни в одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи та на організацію в цілому. Такі зміни сприяють розвитку організації, якщо управління ними є систематичним процесом, спрямованим на підвищення ефективності роботи організації із залученням окремих управлінських та поведінкових наукових методів, можливо, навіть за допомогою консультанта.

Слід враховувати, що організації, як і люди, з віком також змінюються. На рис. 1 показано послідовність стадій, які відбуваються в будь-якій організації. Ці стадії є вирішальними і подібними перебігу життя людини. По-перше, вони стосуються послідовності процесу, коли кожна наступна стадія процесу є кроком до старіння. Тому саме плановані зміни чи кожне оновлення є стартом нового життєвого циклу організації. Мало того, цей процес є невідворотнім для керівника, якщо він не хоче очолювати безперспективну структуру.

Таким чином, запровадження змін залежить від низки обставин, що стосуються визначення характеру змін, а визначення, в свою чергу, залежить певною мірою від усвідомлення необхідності таких змін.



**Рис.1** Життєвий цикл організації ( за Р.Асіхез, 1979)

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні - пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше - зі змінами у компонентах цього середовища (зокрема в таких, як, економічна ситуація, державне регулювання, інфраструктура та ін.).

Значніший вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища - споживачі послуг, контрагенти, органи влади та ін. Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1. адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;
2. пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни;
3. замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, які займають монопольне положення у певній сфері чи на ринку.

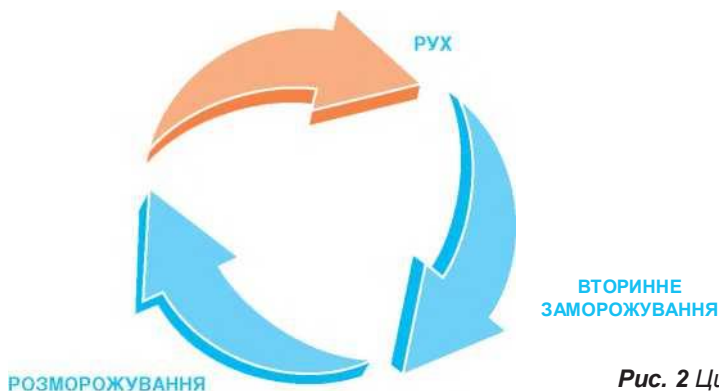
У сучасному світі зміни відбуваються безупинно. Тому будь-який соціальний організм постійно постає перед дилемою: або адекватно на них реагувати, а отже - адаптуватися, або ж бути приреченим на вимирання.

**Управління змінами (*Change Management*)** - це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами. Також управління змінами можна визначити як сукупність робіт, які зводяться до:

- визначення і впровадження нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам;
- досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб;
- планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого.

В спеціальній літературі опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна, у якій виділено лише три таких етапи:

1. «Розморожування» - найнапруженіша стадія - процес визнання необхідності організаційних змін.
2. Здійснення змін - це самі зміни або процес їх впровадження.
3. «Заморожування» - це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вже впроваджено нові методи діяльності, а зміни стали сталою частиною системи (рис. 2).



**Рис. 2** Цикл змін організації

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання рівня невдоволення працівників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад: збільшення обсягу виробництва послуг, розширення їх номенклатури або підвищення якості; оптимізація функцій структурних підрозділів організації; впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені одразу групою або одним із таких чинників: незадовільні умови роботи, неефективна взаємодія між структурними підрозділами, низький рівень кваліфікації працівників, некомпетентне керівництво тощо.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає: визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін; визначення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеня участі працівників у проведенні змін; вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін - проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі керівник повинен оцінити, до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

Для того, щоб організаційні зміни були успішними, потрібні лідери, здатні їх реалізувати. Керівники-лідери, які прагнуть ефективно впроваджувати організаційні зміни, повинні:

- бути «відкритими» для змін та швидко реагувати на вимоги часу;
- генерувати нові ідеї та допомагати іншим ініціювати зміни;
- управляти ризиками;
- сприяти реалізації інновацій.

**Умовами успішного проведення змін є:**

- чітке усвідомлення мети реалізації змін, а не тільки того, що потрібно змінити;
- зміни повинні проводитися поступово;
- процес змін повинен відбуватися зверху вниз (для здійснення

загального керівництва) і знизу вверх (для завоювання підтримки колективу);

- керівник повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином;
- наявність колективної відповідальності всіх тих, хто працює в організації в ході змін;
- зміни в організації повинні стосуватися кожного працівника;
- за потреби під час проведення змін потрібно залучати посередників;
- надання підлеглим інформації про зміни;
- чіткий розподіл повноважень в процесі змін;
- мотивація підлеглих у ході змін;
- вироблення альтернативних підходів до проведення змін;
- постійний контроль та оцінювання змін.

У процесі планування змін керівник повинен дати чіткі відповіді на такі запитання:

1. Хто ми? (поточний стан, завдання);
2. Куди ми бажаємо дістатися? (мета змін, бачення);
3. Яким чином туди можна дістатися? (як це зробити, процеси);
4. Де ж заохочення? (мотивація, винагорода).

Професор Дж. Коттер, відомий дослідник проблем управління змінами, виділяє 8 етапів успішного процесу змін (рис. 3).



Для того, щоб усвідомити необхідність проведення змін та сприяти їх реалізації, працівники повинні зрозуміти, яку вигоду ці зміни принесуть не тільки організації, а також кожному з них.

На рис.4 показано можливі наслідки реалізації неправильних підходів до впровадження організаційних змін.



*Рис.4* Можливі наслідки неправильних підходів до впровадження організаційних змін

Завжди існує ймовірність, що деякі працівники, в тому числі і менеджери, постраждають від впровадження змін. Іншим може знадобитися тривалий час, щоб визнати переваги, які приносять зміни. Тому у процесі планування організаційних змін керівник має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації, як правило, чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Однією з основних причин опору організаційним змінам є невизначеність. Напередодні змін співробітники стають знервованими та занепокоєними щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо. Крім цього окремі менеджери або групи працівників можуть мати різне сприйняття змін та власні (особисті) інтереси, які часто суперечать цілям організаційних змін.

**Реакцією** працівників на зміни може бути:

- опір (активний або пасивний) - найчастіше;
- уникання, відсторонення;
- байдужість;
- пристосування (повне, часткове, тимчасове);
- підтримка - вкрай рідко.

Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися у колективі, руйнують міжособистісні відносини в організації. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівника тощо. Завдання лідера не в тому, щоб зміни для людей відбувалися без емоцій, а в тому, аби полегшити перехід, і головне - щоб працівники були успішними, незважаючи на дискомфорт, який їм доводиться переживати.

Будь-яким змінам в організації завжди властивий опір. Однак рівень опору для різних змін є неоднаковим. Для того, щоб запровадити нововведення з меншими витратами та більш ефективно, слід надавати належну увагу прогнозуванню та подоланню опору змінам.

Основними **чинниками**, які спричиняють опір змінам, є:

- шок новизни,
- «економічні» страхи (щодо фінансових втрат, втрати роботи та ін.);
- незрозумілість мети, результатів та наслідків змін;
- неготовність виконувати нові завдання, невпевненість щодо рівня кваліфікації;
- загроза для статусу;
- небажання перевантажуватись;
- загроза для міжособистісних стосунків;
- відсутність інформації та ресурсів;
- особисті характеристики.

Основними етапами опору є:

1. заперечення;
2. гнів;
3. переговори;
4. спад;
5. пристосування;
6. прихильність.

Опір змінам часом важко подолати. Проте спроба зробити це є ключовим елементом у впровадженні змін. Вітчизняними та зарубіжними вченими досліджені причини опору змінам в організації та методи їх подолання. А. Король, при визначенні причин змін, охарактеризував рівень сформованості складових когнітивного компонента психологічної готовності керівників до управління змінами в організації. Американські психологи

Н. Тічі та М. Девана, проаналізувавши причини опору змінам в організації за схемою «технологія - політика - культура», визначили технічні, політичні та культурологічні причини опору змінам. Е. Хьюзом виділені такі фактори подолання опору змінам:

- облік причин поведінки особистості в організації;
- значення авторитету керівника;
- надання інформації групі;
- досягнення загального розуміння;
- почуття приналежності до групи;
- авторитет групи для її членів;
- підтримка змін лідером групи;
- інформованість членів групи.

Дж. Коттером і Л. Шлезінгером були запропоновані методи подолання опору змінам:

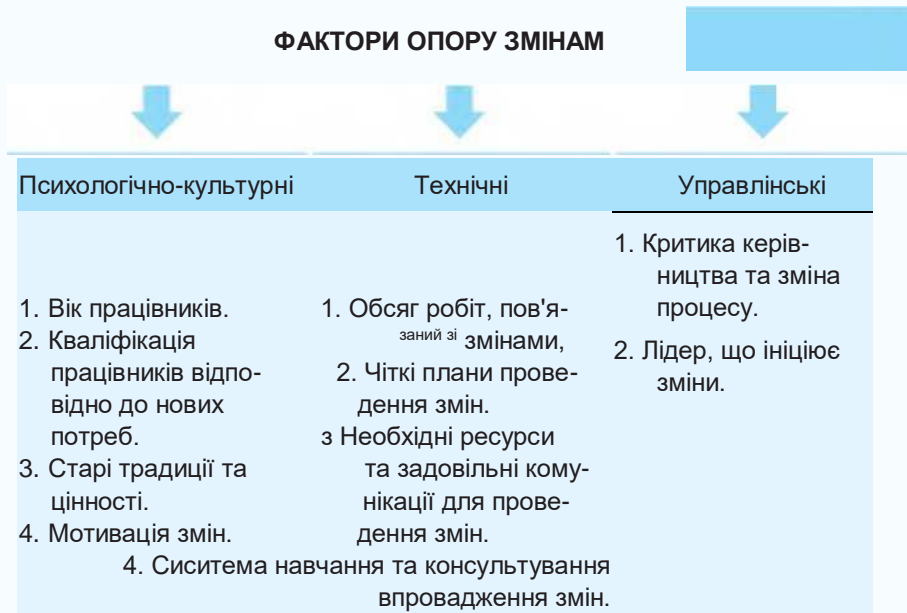
- інформування та спілкування;
- участь і причетність;
- допомога і підтримка;
- переговори і угоди;
- маніпуляції та кооптації;
- явний і неявний примус.

Т. Ковалева, побудувавши карту сил впливу, визначила числові значення сил опору та сил підтримки змін.

Нажаль, у дослідженнях зазначених вчених відсутні чіткі рекомендації для керівництва організації стосовно подолання опору змінам.

Метою нашого дослідження є визначення складових опору змінам в організації та розробка рекомендацій щодо його мінімізації.

**Опір** - це один із видів реакції на зміни в організації, зумовлений певними факторами технічного, управлінського та психологічно-культурного характеру. Серед таких факторів, на наш погляд, можна виділити десять найбільш значущих, які доцільно вважати складовими опору змінам в організації (рис. 5).



*Рис. 5 Складові опору змін в організації*

Кожна із груп зазначених факторів має вагоме значення й нехтування нею призводить до зростання опору змін та до неефективного впровадження змін в організації в кінцевому випадку.

Ставлення працівників різного віку до змін є неоднозначним. Зазвичай, працівники старше 35-40 років чинять більший опір змін, з небажанням сприймають щось нове, ніж молодші від них.

Опір змін в організації зростає, якщо виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівниками, здобуття ними нових знань, вмінь та навичок. Зміна уставлених традицій та цінностей також спричиняє чималий опір змін.

Ефективність впровадження змін зменшується у випадку відсутності їх вмотивованості. Заходи матеріальної чи нематеріальної мотивації змін сприяють їх подальшому просуванню.

Опір змін обумовлюють й так звані технічні фактори (складові). В організації може виникнути значний опір змін за умови збільшення обсягу робіт, пов'язаного зі змінами. Відсутність чітких планів реалізації нововведень призводить до нерозуміння персоналом своїх обов'язків і функцій у процесі змін та до виникнення конфліктних ситуацій. До опору змін неминуче призводять відсутність необхідних ресурсів, комунікацій, системи навчання та консультування впровадження змін.

У процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили «за» та «проти» їх проведення. З метою сприяння змінам керівник має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Залежно від ситуації для діагностики ставлення працівників до змін керівник може проводити:

- індивідуальні інтерв'ю, або обговорення в малих групах;
- анкетування з метою одержання відповідей на закриті запитання (таку інформацію легко узагальнювати);
- письмове опитування (відкриті запитання можуть дати додаткові якісні дані).

Узагальнена інформація результатів опитування використовується для доопрацювання плану впровадження змін.

Опір змінам можливий і серед управлінського персоналу. Така ситуація є небезпечною з погляду того, що управлінський персонал повинен виступати ініціатором змін, а в ідеальному варіанті - лідером, що поведе за собою колектив у процесі змін.

Щоб управляти процесом змін, незважаючи на опір персоналу, керівнику необхідно мати чіткі цілі, вбудовані в стратегію розвитку організації, представляти собі етапи впровадження змін, «вербувати» прихильників, продумати спеціальні «мотивуючі» співробітників заходи та розуміти, що, почавши процес змін, доведеться «йти до кінця». Для цього він може використовувати такі **стратегії подолання опору організаційним змінам**.

- стратегія залучення до участі - працівники, які приймають участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособистісних контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;
- стратегія навчання - навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- стратегія сприяння - означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів - має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- стратегія кооптації - надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- стратегія маніпулювання - свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- стратегія примушування - застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:
  - виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для здійснення змін;
  - виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
  - виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін.
2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:
  - директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
  - тактикою переконань;
  - тактикою залучення.
3. Створення умов для здійснення змін. Цей процес включає:
  - повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
  - залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
  - спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
  - надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
  - демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, який буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути внутрішній структурний підрозділ або зовнішня організація (консультант).
5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти: визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни; визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

- метод «землетрусу», пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період;
- метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- метод зверху донизу;
- метод знизу доверху;
- бінарний метод;
- метод клина;
- метод багатьох точок.

Управління опором змінам в організації повинно включати етапи, подані на рис.6.

Зазначеним етапам повинна передувати комплексна діагностика готовності організації до змін. Цілі такої діагностики повинні полягати у наступному:

- виявити і описати структуру та вектори напруги силового поля організаційних перетворень (співвідношення рушійних і стримуючих сил);
- визначити оптимальну модель управління організаційними змінами;
- розробити рекомендації (програму) з підготовки до змін з урахуванням масштабу передбачуваних нововведень і готовності до них організації.

1	Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині організації
2	Формування стилю поведінки, орієнтовано на лідерство
3	Визначення точок стабільності, які сформувалися до змін
4	Створення почуття незадоволеності поточним станом в організації
5	Залучення співробітників у плануванні і здійснення перетворення
6	Формування системи винагород в підтримку змін
7	Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого
8	Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану організації та доведення його до відома всіх співробітників
9	Розробка спеціальних трансформаційних програм
10	Формування систем зворотнього зв'язку в ході змін

**Рис. 6** Етапи управління опором змінам в організації



Діагностика готовності організації до змін здійснюється за такими напрямками:

- оцінка персоналу, виявлення співробітників, готових і здатних виконувати роль агентів змін;
- аналіз формальних каналів комунікацій;
- виявлення ступеню задоволеності персоналу існуючим станом справ і суб'єктивного сприйняття (усвідомлення) необхідності перетворень;
- реконструкція неформальної структури організації, виявлення лідерів, їх установок по відношенню до можливих перетворень;
- виявлення оптимальної схеми формалізації системи управління перетвореннями в організації.

Таким чином, ефективне управління опором змінам в організації повинне включати аналіз його складових, пошук відхилень їх значень та концентрації зусиль для їх усунення.

Підсумовуючи, можна сформулювати набір правил (рекомендацій) щодо управління опором змінам в організації. Нами виділено десять таких основних правил:

1. Залучати до процесу впровадження змін працівників віком до 35-40 років, орієнтуватися на молодий персонал.
2. Впроваджувати такі зміни й таким чином, щоб потреба у навчанні персоналу була незначною, а витрати на навчання - мінімальними.
3. Зміни слід проводити так, щоб не руйнувати усталені традиції та цінності, а нові традиції впроваджувати поступово.
4. Зміни необхідно супроводжувати мотиваційними заходами.
5. Потрібно стежити за тим, щоб обсяг робіт, пов'язаних зі змінами не перевищував той, що був до змін.
6. Повинні бути розроблені чіткі плани проведення змін.
7. Проводити зміни слід за умови наявності необхідних ресурсів та при наявності задовільних комунікацій для цього.
8. Проводити консультації персоналу щодо змін.
9. Нововведення не повинні бути пов'язанні зі зміною процесу прийняття рішень.
10. Зміни можливі лише за умови наявності лідера, який би був їх ініціатором та повів колектив за собою.



## ГЛАВА 2

# Зміни як джерело розвитку державного управління

В умовах системної модернізації України у сфері державного управління постійно впроваджуються різні види оновлень і змін - починаючи від нових завдань і функцій, що реалізуються органами влади, та завершуючи їх реорганізацією.

Необхідність впровадження змін у сфері державного управління зумовлена такими факторами:

- жорсткі вимоги сьогодення щодо процесів державотворення в Україні;
- необхідність впровадження системних реформ в усіх сферах державного управління;
- необхідність раціонального використання обмежених бюджетних ресурсів;
- збільшення відкритості до потреб зацікавлених сторін, зокрема, у процесі формування і реалізації державної політики, при наданні адміністративних послуг та ін.;
- глобалізаційні процеси та адаптація до умов Європейського Союзу;
- менеджери́зація як горизонтальне партнерство, ринковий обмін в сфері управління, розвиток «нового менеджменту»;
- впровадження нових підходів до кадрового менеджменту в органах державної влади.

Слід звернути увагу на відсутність єдності щодо ідентифікації поняття «управління змінами», особливо, що стосується сфери та практики державного управління. Це зумовлює необхідність аналізу ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення процесу їх реалізації, деталізацію його етапів, визначення основних чинників, що зумовлюють впровадження змін у цій сфері.

Зміни у державному управлінні пов'язані з її розвитком. **Розвиток** - це систематичний процес, спрямований на управління змінами та підви-

щення ефективності діяльності організації із застосуванням певних управлінських та поведінкових наукових методів, часто за допомогою консультанта.

Зміни у сфері державного управління запроваджуються з метою:

- підвищення ефективності/продуктивності;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптації до зовнішніх впливів;
- зростання як внутрішньої, так і зовнішньої зацікавленості, мотивації державних службовців та задоволення споживачів управлінських послуг.

Такі зміни можуть забезпечити:

1. для громадян - платників податків: доступність та високу якість управлінських послуг, що надаються органами державної влади ;
2. для державних службовців: професійне зростання, успішну кар'єру та адекватну оплату праці;
3. для держави: ефективне виконання завдань і функцій державного управління; ефективне використання обмежених бюджетних ресурсів; задоволення очікування та законних інтересів населення, яке має репрезентувати й захищати влада; зростання мотивації діяльності державних службовців з одночасним контролем щодо надання якнайкращіших послуг при найменших можливих витратах.

Менеджмент у сфері державного управління - це здійснення різних видів змін і оновлення.

Слід відзначити, що зміни відрізняються від оновлення. Зокрема, **зміни** - це широке поняття, що стосується модифікації будь-якої роботи, структури чи зміни кінцевої продукції організації. **Оновлення** - вужче поняття, що становить будь-яку ідею або практичну діяльність, яка сприймається як нова відповідним суб'єктом, який її застосовує - організацією, відділом чи окремою людиною.

**Отже, усі зміни - це оновлення, але не кожне оновлення є зміною.**

Незалежно від того, що впроваджується - зміна чи оновлення, орган або його підрозділ, що їх реалізовує, здійснює певний процес. Цей процес складається з чітких **стадій розвитку**, а саме:

- усвідомлення - це початкова стадія процесу, коли працівник починає розуміти, що існує невідповідність, або розрив між тим, що на певний момент часу виконує організація, і тим, що б вона

могла або повинна була виконувати. Це усвідомлення може осягати як блискавка когось із персоналу або прийти ззовні - через висловлення побажань членами громади або внаслідок тиску з боку державних органів, що впливають на управлінський процес;

- визначення того, що зміни потрібні, - друга стадія процесу. Вона передбачає спробу дослідження тих невідповідностей чи розривів у діяльності, котрі були визначені на першій стадії. Це може відбуватись у різних структурних підрозділах органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, при цьому вирішальною є проблема забезпечення швидкого переходу від визначення проблеми до її вирішення;
- втілення стосується реалізації змін в організації управління у відповідному підрозділі;
- інституціоналізація стосується безперервної інтеграції впроваджених змін та їх закріплення в органі державної влади або органі місцевого самоврядування. Незважаючи на велику кількість змін, що запроваджується, значна їх частина не інституціоналізується, або не закріплюється в самій сфері державного управління.

Водночас, на процес впливає низка взаємозалежних чинників. Домінуючими є структура та процес, такі як ступінь складності та формалізація відносин, а також рівні комунікації, координації та доступності ресурсів - всі вони у своїй сукупності впливають на те, чи пройде зміна або інновація через всі послідовні стадії процесу. Така взаємодія іноді може виявитись парадоксальною. Наприклад, складність структури державного управління передбачає різне сприйняття однакових явищ працівників органів державної влади, завдяки чому вони, усвідомлюючи невідповідність між тим, що робить структура державного управління, і тим, що вона могла б, або що їй слід було б робити, можуть одночасно пропонувати можливі способи вирішення проблем. Однак, така сама складність структури може гальмувати або зводити нанівець спроби фактичного впровадження та закріплення змін, які потребуються насправді.

Різноманітність ресурсів може зумовити й різноманітні сподівання та конфлікти, обмежуючи тим самим кількість змін, які фактично відбуваються. Мало того, зміни - це диференційоване явище. Певні види змін та оновлень можуть більшою мірою відповідати конкретній структурі й сукупності процесів і, отже, легше долати різні стадії процесу. Таким чином, доходимо конкретних **висновків:**

1. плановані зміни переважно послідовні й зумовлюють широко-масштабні організаційні перетворення;

2. раптові зміни епізодичні та ведуть до незначних організаційних удосконалень;
3. плановані й раптові зміни можуть відбуватися одночасно, але переважно їх не суміщають.

Для того, щоб управління процесом змін було ефективним, необхідно дотримуватись таких основних принципів:

1. Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в органі державної влади з метою уникнення «боротьби» за обмежені ресурси та перевантаження працівників.
2. Визначення, в які конкретні заходи з впровадження змін та в якій мірі й формі буде залучено вище керівництво. Основним критерієм у цьому випадку виступає рівень складності виконуваних дій та важливість нововведень для органу державної влади.
3. Узгодження різних процесів перебудови органу, що важливо, коли різні структурні підрозділи працюють над схожими питаннями.
4. Усвідомлення того, що управління змінами охоплює різні аспекти - технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо.
5. Прийняття рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручання, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, справляться з можливим опором, допоможуть підтримати і успішно здійснити необхідні зміни.

## ГЛАВА 3

# Проблеми при впровадженні змін у сучасній практиці державного управління

У середовищі державного управління керівники усіх організаційних рівнів потребують набуття вмінь та навичок роботи в умовах змін, розроблення стратегій ефективної діяльності, управління персоналом під час організаційних перетворень, запровадження систем управління якістю та формування високого рівня організаційної культури.

Існують різні підходи до проведення таких змін. Серед вітчизняних науковців дослідженням питань класифікації методів та способів управління змінами в організації займаються Т.Бауліна, Д.Воронков, Г.Жа- воронкова, Л.Скібіцька, І.Новаківський . Особливості управління змін з врахуванням питань мотивації вивчають Г.Тарасюк Г.Осовська та А. Осовський. Свої дослідження вони проводять на основі моделей, запропонованих зарубіжними вченими.

Особливості управління змінами в організації досліджено такими зарубіжними вченими як П.Друкер та І.Ансофф, які запропонували в своїх працях різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. А дослідники Дж.Харрінгтон, Дж.Дак, Х.Рамперсад, К.Левін, Л.Грейнер, А.Клейнер та Ш.Робертс визначили етапність процесу управління змінами.

Жодна з організацій не має імунітету проти змін, що відбуваються. І єдиний вихід - виробити механізм постійного моніторингу за динамікою зовнішніх і внутрішніх чинників і вчасного пристосовування до змін.

Потреби в організаційних змінах зумовлюються необхідністю розв'язання складних стратегічних проблем підтримки функціонування й розвитку органу державної влади (табл. 1).

Таблиця 1

### Фактори складності проблем управління змінами

Фактори об'єктивної складності проблем управління змінами	Фактори суб'єктивної складності проблем управління змінами
<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексність (багато елементність);</li> <li>• множинність взаємозв'язків (часто сітьова взаємодія);</li> <li>• слабка формалізованість;</li> <li>• недостатність інформації для структуризації проблем;</li> <li>• складнопрогнозованість наслідків вирішення проблем;</li> <li>• неявність (імпліцитність) багатьох проблем та необхідність виявлення їх за слабкими сигналами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неоднозначність сприйняття складності та ризиків різними людьми;</li> <li>• відмінності в когнітивних здібностях людини до засвоєння знань;</li> <li>• відмінності у професійній підготовці та кваліфікації;</li> <li>• відмінності в системі цінностей та професійній ментальності.</li> </ul>

Складні проблеми рідко існують ізольовано. Досить часто їх зв'язок виявляється лише після того, як реалізовані рішення несподівано породжують нові проблеми. Тому часто управлінцю доводиться працювати в системі причинно-наслідкових мереж, водночас враховуючи багато факторів і застосовуючи багатокритеріальні підходи. Нерідко державне управління має здійснюватись за слабкими сигналами, коли проблеми є прихованими (відчуваються, але наявної інформації для їх структуризації та опрацювання недостатньо), а наслідки управлінських дій - важкопрогнозованими.

Складність є категорією не тільки об'єктивною, а й значною мірою суб'єктивною, тому слід розглядати й суб'єктивний фактор складності управління стратегічними змінами.

По-перше, на вибір стратегічних рішень значно впливає відношення управлінців як особистостей з різними психофізіологічними характеристиками до невизначеності. Людина, яка має високий ступінь терпимості до двозначності, може розглядати деяку ситуацію як менш складну та невизначену, ніж людина, яка менш терпимо ставиться до двозначності. Для організації зовнішнє середовище є головним джерелом невизначеності, тому від того, наскільки адекватно управлінцями сприймаються фактори оточення, залежить якість стратегічних змін.



По-друге, однією з базових складових управління змінами є стратегічне знання, яке, зокрема, включає необхідні факти, аргументи, тенденції, підходи. Проте, людська здатність «знати» (когнітивна здатність) має обмеження, пов'язані, насамперед, з «недостатністю» пам'яті, неможливістю обробити великий обсяг інформації у заданий час і використати весь доступний обсяг даних. Тому реально людина зосереджується лише на ключових змінних, які є найважливішими.

Існування зазначених обмежень зумовило появу принципу обмеженої раціональності під час ухвалення рішень. Відштовхуючись від когнітивної психології, автор зазначеного принципу Г.Саймон доводив, що поведінка окремого індивіда в рамках внутрішніх обмежень «обчислювальних» здатностей людини не може сягати досить високого ступеня реальності, оскільки кількість альтернатив, які він повинен проаналізувати, є такою великою, а обсяг інформації, який він повинен обробити для їх оцінки, є таким величезним, що важко навіть уявити наближення до об'єктивності раціональності. Тому в реальності людина відшукає задовільний чи достатньо хороший варіант дій для розумного вдосконалення поточного стану системи.

Принцип обмеженої раціональності (Г. Саймон) полягає в тому, що поведінка окремого індивіда не може сягати досить високого ступеня раціональності за причиною когнітивних обмежень, тому в реальності людина відшукує «задовільний» (прийнятний) чи достатньо «хороший» варіант дій.

Підкреслимо, що визнання варіанта «хорошим» є також певною мірою суб'єктивним і прямо пов'язане з рівнем професійної підготовки та досвідом роботи керівника, який приймає рішення.

Важливо зазначити, що категорія «проблема» віддзеркалює не тільки реально існуючу ситуацію, але й сприйняття її особою, що приймає рішення. Багатьма дослідниками висловлюється така думка, що проблеми не існують окремо від суб'єктивних інтерпретацій тих, хто їх визначає. Іншими словами, проблеми не існують самі по собі, а вони є прямим результатом вибору, коли окремі особи опрацьовують судження про зміни в стані справ. Отже, одні і ті ж самі «факти» можуть бути інтерпретовані радикально різними способами залежно від світогляду й інтересів учасників процесу планування. Тому слід усвідомлювати складний і значною мірою суб'єктивний вимір людського вибору й цілеспрямованої поведінки.

Важливішою особливістю управління стратегічними змінами є те, що роль людини та стилю її мислення є визначальною.

Основні моменти, що потребують уваги з погляду забезпечення ефективності управління змінами:

1. недостатність розглядання процесу змін лише як послідовності формально-аналітичних процедур;
2. необхідність урахування багатьох факторів вибору, пов'язаних з перебігом складних процесів змін і розвитку в соціальних утвореннях;
3. неоднозначність сприйняття складності людиною, що залежить не тільки від її психофізичних якостей і когнітивних здатностей, а й від професійної підготовки і кваліфікації;
4. вплив на вибір альтернатив розв'язання проблем не тільки раціонально-аналітичних факторів, а й системи цінностей управління.

Важливим аспектом управління змінами є стратегічне мислення, яке виконує роль своєрідного «агента змін», коли воно сформовано й може впливати на діяльність людей в організації, на створення сприятливого ставлення персоналу до здійснення стратегічних змін.

Переважна увага при здійсненні змін приділяється людському фактору. Так, А.Джадсон у кожній фазі процесу розглядає передбачувані реакції на зміни й можливі методи зниження опору, які можуть застосовуватись агентами змін. На його думку, майбутній опір може долатися такими альтернативними засобами, як винагороди, укладення договорів з провідними фахівцями, переконання.

Т.Гальпін, наприклад, підкреслює важливість урахування організаційної культури, яка, зокрема, виражається в правилах, політиці організації, її традиціях, нормах, церемоніях, способах визнання заслуг.

А. Арменакіс акцентує на належній підготовці планованих змін для мінімізації опору й звертає увагу на необхідність доведення до членів організації чіткої програми змін у вигляді спеціального послання. Для ефективності таке послання має включати п'ять обов'язкових елементів:

1. невідповідність (чому потрібні зміни);
2. сильні сторони (потенціал для успішних змін);
3. зацікавленість (вигоди для організації та кожного);
4. принципова підтримка тих, на кого зміни впливають;
5. доречність змін для розв'язання ключових проблем організації.

Логіка такого підходу змушує людей по-іншому ставитися до впроваджуваних змін, перетворюючи їх на агентів цих змін.

Значну увагу А.Арменакіс приділяє стратегії впливу, яка включає:

- мотивуючу комунікацію (виступи агентів змін, публікації статей і листівок у офіційних виданнях установи);
- активізацію участі тих, кого стосуються зміни (перенавчання, підвищення кваліфікації, участь у прийнятті рішень);
- практичний менеджмент персоналу (підбір, оцінка виконання, заохочення, програми навчання та розвитку);
- символічну діяльність (традиційні обряди, ритуали, церемонії);
- пропагування (кращі команди зі здійснення змін, кращі програми);
- управління зовнішньою та внутрішньою інформацією;
- формальну діяльність, яка демонструє підтримку ініціатив до змін (нові організаційні структури, ревізія й нове тлумачення посадових інструкцій).

У процесі здійснення змін в органі державної влади можна виділити два аспекти:

1. поведінковий - пов'язаний з позиціями, ставленнями, уявленнями, поведінкою працівника в органі, тобто з його організаційною ментальністю;
2. організаційно-управлінський, який визначає модель реакції організації на зміни.

Основоположним фактором успіху змін є сприйняття їх персоналом органу державної влади. Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам - звичайна людська реакція. Причин цьому багато і їх часто важко визначити. Однак, незважаючи на те, чи є опір відкритим, чи таємним, його потрібно сприймати, як матеріал для подальшого розвитку. Часто керівники навіть не знають про причини виникнення опору. Тому значна увага під час аналізу моделей змін приділяється дослідженню поведінки людини й ролі лідера в процесах перетворень, технології здійснення змін, яка б полегшувала їх рух через опір людей.

Будь-які нововведення містять певну невизначеність для працівників, оскільки пов'язані з можливим переглядом функцій, ролі, статусу, умов роботи, виробничих відносин тощо. Люди, підвладні організаційній інерції, прагнуть до збереження свого статус-кво, що призводить до протидії змінам. З проблемами впровадження змін у в органах державної влади, як і в будь-яких організаціях, тісно пов'язаний фактор опору. Серед численних причин опору змінам у сфері державного управління можна назвати такі основні:

- економічні - загроза втрати чи зменшення матеріальних благ (надбавок, премій) або втрати роботи взагалі;
- внутрішньополітичні - загроза втрати набутого статусу, престижу, впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій;
- ототожнення змісту змін з самими ініціаторами змін, які не мають достатньої довіри;
- технічні - відмова від звичних професійних знань, вмій і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту;
- культурні - відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки;
- інформаційно-організаційні - відсутність повної і доступної інформації про заплановані зміни; недостатнє залучення персоналу до планування й здійснення змін;
- психологічні - прагнення до стабільності і природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й надання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу у зв'язку з перевантаженістю поточними справами.

Опір змінам можна вважати природним явищем, яке має єдину основу - побоювання працівника перед можливим погіршенням свого стану в організації чи перед необхідністю долати додаткові труднощі. Тому однією з основних проблем, яку намагаються розв'язати з допомогою моделей процесу здійснення змін, є подолання чи зменшення опору змінам зі сторони персоналу організації.

Основними шляхами подолання опору стратегічним змінам у державному управлінні є:

- наявність чіткої програми змін, яка доводить їх необхідність і вигідність;
- пропагування у забезпечення привабливості концепції змін серед колективу;
- формування команди прихильників змін, системи цільового заохочення й мотивування людей до нововведень;
- досягнення компромісів з тими провідними працівниками, становище яких втрачає стабільність, визначення їх нових ролей;
- оприлюднення покрокових досягнень та інформування організації про кращих реформаторів та їх команди;

- створення середовища терпимості до окремих невдач;
- розвиток організаційної культури, цінностей, принципів;
- проведення для працівників навчальних семінарів та тренінгів з питань впровадження змін.

При впровадженні нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може послабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації при впровадженні змін, для чого слід провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків результати діагностики ведуть до перегляду стратегії і перевизначенню завдань, що з цього випливають.

Всі проблеми перехідного процесу Д. Недлер пропонує розділити на три категорії:

1. **Проблеми опору змінам.** Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілий ряд причин (див. параграф 1). Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий й інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-до-ходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще ніжте, що пропонується.
2. **Проблеми контролю.** Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що приведе до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану.
3. **Проблеми влади.** Організація - це політична система, у якій різні люди і коаліції борються за владу, і у якій політична боротьба повинна сприйматися як природна (очікувана) властивість організації і в стані попередньому і в стані змін.

У перехідному стані, коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою та інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність із приводу того, які ступені в ієрархії організації будуть посідати окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, викликані несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.

У запропонованому Д. Недлером підході кожна з цих проблем деякою

мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації. Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елемента «завдання». Дійсно, у перехідний період мають бути поставлені задачі функціонування організації. Однак, як буде видно далі, Д.Недлер все ж таки неявно говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Для того щоб зміни були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми, скориставшись такими рекомендаціями:

1. Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін.
2. Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.
3. Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Всі ці рекомендації деталізуються у певні дії, що являють собою заходи у вигляді набору послідовних етапів.

У процесі змін ключова роль відводиться лідеру, компетентність і рішучість якого мобілізує колектив. Основою нормального сприйняття й успішного здійснення змін є постійне навчання й розвиток персоналу, виховання почуття нового й прагнення до постійного вдосконалення.

Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань державного управління. Воно більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і переваг установи. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання як бази організаційних змін існуючого потенціалу та виявлення його незадіяних резервів.

Зрештою, зміни - це процес тривалий. За умови наявності динамічного оточення, в якому функціонує система державного управління, зміни закріплюються і постійно потребують оцінки, що веде до подальшого усвідомлення невідповідності між тим, що система державного управління робить в певний момент часу, і тим, що вона повинна була б робити. Таким чином процес змін реініціюється.

## ГЛАВА 4

## Види змін

Органи системи державного управління зазнають технічних змін, а саме: змінюються адміністративна структура і стратегія, послуги, що надаються населенню, трудові ресурси. Деякі з органів державного управління краще подужують одні види змін, ніж інші. Наприклад, вони можуть без ускладнень впроваджувати нові послуги, і в той же час з великими труднощами засвоювати адміністративні зміни.

Керівники вищої ланки органів державного управління повинні розуміти відмінності між різними типами змін, як різні зміни взаємодіють між собою, які чинники впливають на успішне втілення і закріплення різних видів змін та прискорюють їх.

Технічні зміни стосуються основних методів, що їх використовує система державного управління при наданні адміністративних послуг. Ці зміни можуть стосуватись:

- модифікації різних процесів прийняття управлінських рішень;
- розподілу виконання завдань та функцій;
- посадових інструкцій та відповідальності професіоналів;
- надання існуючих послуг.

Зміни послуг стосуються розробки нових послуг у сфері державного управління.

Адміністративні, структурні або стратегічні зміни стосуються управлінської чи адміністративної роботи у сфері державного управління. Зміни в цій царині передбачають: внесення змін у структуру організації державного управління, політику найму та використання людських ресурсів, стратегію організації сфери державного управління, використання інтегративних механізмів у межах закладу, управління організаційною та фінансовою системою.

Зміни у трудових ресурсах стосуються спроб вплинути на погляди, переконання, поведінку, знання, вміння та ціннісну орієнтацію працівників. Наприклад, керівники системи державного управління постійно виявляють бажання підвищувати кваліфікацію з питань менеджменту та

розвитку лідерства. Мета такого навчання - оволодіння системою знань і умінь, які складають основу професійної компетентності державних службовців та забезпечують здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, організації ефективної командної роботи та застосування інноваційних підходів у роботі, здійснювати самоменеджмент та розвиток лідерського потенціалу.

Далі дослідимо кожний вид змін ґрунтовніше і запропонуємо шляхи полегшення процесу впровадження змін у сфері державного управління. Такі види стратегії та змін не є взаємовиключними, а ефективне управління передбачає як цілковите усвідомлення проблем, так і вміння глибокодумно міркувати.

**Технічні зміни.** Усвідомлення певної невідповідності чи проблеми у виробничій діяльності організацій та потреба у технічних змінах у сфері державного управління можуть виникати зсередини. Керівники чи державні службовці-професіонали можуть прийти до усвідомлення браку технічного обладнання з декількох причин.

Першим кроком до оновлення та запровадження змін є *генерація ідей*. Власне, процес генерації ідей реформ покликаний стати стабільним джерелом новацій для змін у сфері державного управління. Формальний процес генерації ідей передбачає проведення зборів із залученням керівників усіх рівнів та державних службовців. Такі збори є складовою процесу формального планування.

Процес генерації ідей залежить від того, які ідеї лежать на поверхні та на які ідеї спрямований процес аналізу. Ключем до успіху є створення в організації творчої атмосфери, коли люди заохочуються до висунення ідей і не бояться прилюдного їх розгляду. Такий підхід означає, що керівники відкриті для спілкування і мають навички лідерського стилю поведінки. Керівники сфери державного управління мають користуватись найрізноманітнішими джерелами, щоб бути інформованими з проблем ефективного запровадження змін. Відвідування семінарів, тренінгів та інших навчальних заходів так само може сприяти появі нових ідей. Обмін ідеями може бути ефективнішим, якщо поставити перед персоналом вимогу відвідувати професійні зустрічі та повідомляти про нові ідеї на виробничих нарадах. Можна також вимагати подання формальних звітів про відвідання конференції чи іншого заходу до того, як працівник одержить компенсацію за відрядження. Заохочення державних службовців та інших фахівців до участі у роботі засідань професійних асоціацій та загальнонаціональних зустрічей також сприяє притоку нових ідей.



Управлінці можуть вдаватись до застосування цілої низки методів, що здатні ініціювати технічні зміни. Одним із таких методів є *аналіз завдань*. Проведення цього аналізу має на меті перегляд змісту виробничих завдань в межах органу державної влади, що сприятиме полегшенню запровадження змін та підвищенню продуктивності праці. Розподіл роботи на просту і таку, що вимагає спеціальних знань, був вперше запропонований школою наукового управління з метою досягнення внутрішньої ефективності організації охорони здоров'я.

Однак, рутинна робота, яка не потребує великої кількості навичок та вмій, перестає бути цікавою для працівників через надмірну спеціалізацію, що, у свою чергу, може викликати появу незадоволення, підвищення плинності кадрів, зростання кількості прогулів, зниження мотивації та якості праці. Роботу можна перепланувати або урізноманітнивши її, або збагативши її зміст (додавши нові види відповідальності при виконанні роботи).

Коли керівник розпочинає процес запровадження змін, йому необхідно володіти інформацією про очікувану підтримку цих змін підлеглими та співробітниками. Соціологи визначили профіль індивідуальної адаптації до процесу змін в організації, що зумовлений психологією груп та реагуванням конкретної людини. Цю внутрішню здатність підтримати або не сприйняти нововведення відображено на рис. 7.

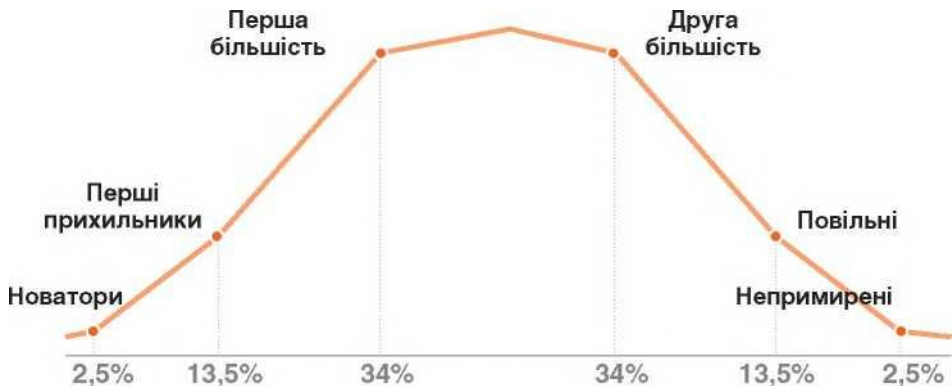


Рис. 7 Розподіл індивідуальної адаптації при запровадженні змін

Таким чином, розпочинаючи процес запровадження запланованих змін, слід вважати, що з перших кроків можна розраховувати на беззастережну підтримку лише 2,5% підлеглих. Після створення стратегічного

плану розвитку і розповсюдження бачення майбутнього організації можливе приєднання перших прихильників. Отже, стартовий людський капітал становитиме 16% від чисельності підлеглих. Решта-ситуативна більшість, що буде вашим партнером за умов успішних перших кроків та отримання перших вигод, це ще 68 % (перша та друга більшість). Але ці люди так само впевнено перейдуть до лав опонентів, якщо кроки керівника будуть неефективні чи непослідовні.

Група повільних приєднається до процесу на етапах, які відбуватимуться після запровадження короткотривалих змін за умов отримання організацією та її співробітниками конкретних матеріальних вигод чи стратегічних переваг.

Найбільшою цінністю крім новаторів можна вважати когорту безкомпромисних. Це ті, хто ніколи не стануть прихильниками змін, а тому їх критика є надзвичайно важливою для оцінки керівником власних кроків щодо помилок та ефективною протипосягою амбіціям керівника.

Успішне внесення технічних змін та нововведень у сфері державного управління також може вимагати наявності конкретних виконавців, які відіграють особливу роль у полегшенні просування цим шляхом. Ця роль особливо важлива, позаяк нові ідеї часто вступають у конфлікт з уже ustalеними програмами, що виконуються у сфері державного управління. Потрібна роль диригента, щоб управляти боротьбою, яка точиться у сфері державного управління й поза нею, та пошуком спільних рішень з тими, хто має владу та контроль над ресурсами. Диригент, як правило, це - керівник органу державної влади. Він повинен захищати людей, які генерують ідеї, і створювати умови, за яких можуть відбуватися зміни.

**Участь у процесі аналізу ідеї.** Аналіз відбувається на всіх стадіях розробки процесу запровадження змін. На стадії просіювання ідей, від початку роботи і впродовж її виконання до аналізу ідеї залучаються різні люди чи групи людей. Для розгляду керівниками ідеї часто доповідаються на засіданнях державних адміністрацій або місцевих рад, а для проведення формального їх аналізу - на зборах керівників. Потім призначаються спеціальні групи для детального вивчення проблеми і призначаються ключові особи, які мають спеціальну підготовку або досвід у тій сфері (фінансовій, кадровій, юридичній, адміністративній, інформаційній тощо), якої стосується ідея, подана на розгляд. В деяких закладах спеціально організують робочі групи, до яких включають представників адміністрації, працівників фінансового відділу та інших структурних підрозділів, які застосовують при розгляді поданої ідеї спеціально розроблені критерії.

**Науково-технічне обґрунтування.** Після стадії просіювання ідей часто здійснюється їх науково-технічне обґрунтування. Воно покликане давати ідеям глибоку оцінку з тим, щоб визначити, чи варто переходити до їх випробування або й повномасштабного впровадження у вигляді створення пілотного регіону. Науково-технічне обґрунтування або бізнес-план можуть довести, що не існує жодних підстав для проведення подальшого аналізу ідеї або можуть чітко визначити можливості просування інновацій.

**Розробка оперативного плану.** Якщо юридично та економічно обґрунтовано можливість запровадження змін, тоді розробляють оперативний план (бізнес-план). Окремі елементи оперативного плану можуть бути вже попередньо розробленими на перших етапах просіювання ідей. Метою створення таких сценаріїв є управління змінами. У цих елементах оперативного плану проведено:

- «діагностику» організації: сильні, слабкі місця, можливості та загрози (SWOT аналіз);
- аналіз вірогідної персональної реакції, владної та політичної ситуації в державному управлінні;
- аналіз імовірного процесу опору змінам та поради із вирішення конфліктів.

Однак, при складанні остаточного плану запровадження змін необхідний ґрунтовніший аналіз. Дані вивчаються з огляду на фінансову обґрунтованість. У деяких випадках для окремих альтернативних варіантів сценаріїв розробляються спеціальні бізнес-плани.

В типових оперативних планах чи науково-технічному обґрунтуванні відображаються:

- обґрунтування доцільності;
- фінансові документи;
- контракт на закупівлю послуг;
- питання вартості та ціноутворення;
- питання оподаткування;
- інша відповідна інформація.

**Пробні або випробувальні програми (пілотні проекти).** В окремих випадках застосування випробування залежить від розміру необхідних інвестицій та від рівня ризику. Інколи застосовується стадія випробування, яка необхідна для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, або реалізовується невеликий проект. Якщо інновація - «напевне

переможець», то, як правило, застосовується повномасштабне впровадження. Часто використовуються одно- чи дворічні випробувальні програми з оцінюванням наприкінці періоду.

**Запровадження змін.** Щоб забезпечити закріплення змін, необхідно впродовж життєвого циклу постійно проводити співставлення реального розвитку подій з планом. Для цієї мети у теорії й практиці менеджменту запропоновано певні моделі запровадження змін. Ці моделі з'являлися у хронологічній послідовності, і кожна наступна являє собою розвиток й удосконалення попереднього варіанту (табл.2).

Таблиця 2

---

### МОДЕЛІ ПЛАНОВАНИХ ЗМІН

---

Модель з трьох етапів (Lewin, 1958)

1. Розмороження: мотивація до того, щоб відкинути поточну модель поведінки.
  2. Змінення: розвиток нових підходів та моделей поведінки на основі нової інформації.
  3. Повторне замороження: стабілізація змін.
- 

Модель з чотирьох фаз (Bullock & Batten, 1985)

1. Вивчення: усвідомлення необхідності змін.
  2. Планування: інформація, діагноз, проект, мобілізаційна підтримка, інше.
  3. Дії: управління процесом змін, оцінка, зворотній зв'язок.
  4. Інтеграція: підкріплення змін.
- 

Модель з восьми стадій (Kotter, 1996)

1. Обґрунтувати невідкладність.
  2. Сформувати впливову коаліцію.
  3. Розробити бачення та стратегію.
  4. Широко розповсюдити бачення.
  5. Уповноважити співробітників діяти.
  6. Провести короткострокові зміни.
  7. Консолідувати та розширити зміни.
  8. Надати змінам інституційний статус.
-

## Адміністративні, структурні чи стратегічні зміни.

Адміністративні, структурні чи стратегічні зміни стосуються фундаментального плану і структури державного управління. Зокрема, таких питань, як:

- планування виробничих відносин всередині організації та запровадження нових схем звітності та повноважень;
- адміністративної інформаційних систем організації;
- використовуваної системи адміністративного контролю;
- визначення цілей, політики та прийняття стратегічних рішень в організації.

Адміністративні, структурні або стратегічні зміни започатковуються керівниками вищої ланки у співпраці з ключовими професіоналами галузі та місцевою владою. Для цього виду змін характерне поширення впливу згори-вниз. Адміністратори вищої ланки приймають рішення про те, які зміни розпочинати, і визначають точну природу змін, що мають статися. Таким чином, внесення адміністративних, структурних або стратегічних змін полегшується завдяки використанню бюрократичних механізмів, таких, як централізоване прийняття рішень і формалізація. Саме такий шлях запровадження змін адекватний сформованим громадянським суспільствам розвинених країн світу.

Вивчення зазначених проблем дозволяє припустити, що існує декілька причин невідповідності у процесі прийняття рішень, а також є декілька можливих рішень. Адміністративна інформаційна система може невчасно подавати керівникам необхідну інформацію, якою корисно володіти при прийнятті рішень. Отже, адміністрація може вирішити, що потрібна нова інформаційна система, визначити вимоги до вдосконаленої системи (з урахуванням зауважень та думок кваліфікованих експертів та всіх членів організації), а потім вже планувати нову систему на благо організації.

Відставання у часі в процесі прийняття рішень також може бути наслідком того, що в процесі запровадження змін є багато ієрархічних рівнів або внаслідок того, що до процесу прийняття рішень причетні занадто багато груп людей. Вивчення в межах проекту співвідношення кількості адміністративного персоналу до процесу прийняття рішень може поставити вимогу зменшення кількості ієрархічних рівнів.

Коли вже прийнято рішення проте, що необхідно внести зміни, процес, може бути більш досконалим, якщо йому буде притаманна більша кількість бюрократичних ознак (таких як централізований контроль на стадії

впровадження пілотних проектів). Щоб прискорити запуск нової інформаційної системи, необхідно віддавати розпорядження про терміни виконання, виробничі характеристики, спосіб взаємодії для користувачів. До такого виду роботи додається внесення адміністративних змін (тобто, закріплення) через існуючі механізми підтримки організації, такі як навчання та орієнтація працівників на використання нової системи, нових внутрішніх організаційних регламентів, рекомендацій для закріплення бажаної поведінки персоналу.

У зв'язку зі змінами у керівників можуть виникати певні проблеми, пов'язані з:

- інерцією: звична рутина, жорсткі структури, невідворотні витрати, довгострокові контракти та домовленості;
- страхом: ненадійні позиції, ризик помилитися, втрата влади та впливу, втрата колег, страх перед невідомим;
- опором: брак довіри, конфлікти інтересів та цінностей.

**Прийоми.** Керівник має у своєму розпорядженні низку прийомів для сприяння впровадженню процесу адміністративних, структурних чи стратегічних змін. Один із таких методів називається картуванням зацікавлених осіб. При картуванні зацікавлених осіб робиться спроба систематичного оцінювання відмінностей серед персон, які відносяться до розряду зацікавлених осіб. Цей процес складається з трьох основних стадій:

1. визначення зацікавлених осіб (наприклад, керівників та управлінців, які впливають на зміни, або персонал, на який вплинуть зміни);
2. визначення ставлення до змін кожної зацікавленої особи, від схвального до опозиції (прогнозування потенційного опору змінам);
3. оцінка повноважень та здатності кожної зацікавленої особи впливати на форму та на спосіб використання ресурсів в організації та поза нею.

Спираючись на цю інформацію, визначають відповідних осіб та розробляють стратегію, яку доцільно застосовувати до кожної з них. Тих, хто схвально ставиться до внесення змін та про кого відомо, що вони мають високий статус у системі державного управління, необхідно мобілізувати для забезпечення підтримки заходу. Важливо також постійно повідомляти про хід розвитку подій у засобах масової інформації та про виконання планової роботи, щоб полегшити її проведення.

Тим, хто схвально ставиться до внесення змін, але має слабкі позиції в системі державного управління, можна надати допомогу, з тим, щоб вони могли впливати на події. Наприклад, щоб полегшити запровадження змін, працівників, які схвально ставляться до змін, але мають малий вплив на процес прийняття рішень, можна призначити начальниками районних підрозділів певних стратегічних галузей державного управління на місцях.

Тих, хто не схвалює ідею змін, але знаходиться у слабкій позиції, пізніше, можливо, вдасться залучити до співробітництва. Набагато важче, проте, з тими зацікавленими особами, які творять опір, але займають керівні посади у системі державного управління. С.Джилмор (1994) пропонує “переоформити проблему” або дати інше визначення проблеми з тим, щоб ті, хто схильний протидіяти, змогли побачити її у іншому світлі. Одна річ - дати визначення необхідним змінам і зовсім інша - бути здатним організувати процес прийняття рішень для запровадження цих змін.

**Зміни у трудових ресурсах.** Зміни у трудових ресурсах стосуються зміни ставлення, цінностей, навичок та поведінки працівників організації. Органи державної влади слугують для того, щоб створювати робоче середовище, яке буде забезпечувати сприятливі умови для ефективного надання адміністративних послуг найвищої якості. Виробничі процеси мають бути здатними підтримувати такі вимоги і реагувати на запити державних службовців та споживачів послуг. Адміністрація повинна контролювати клімат у своїй організації та розпочинати втручання з метою покращення умов, які, на думку адміністрації, є несприятливими.

**Стратегії.** Організації можуть застосовувати низку методів, які дозволяють покращувати ставлення працівників до роботи, їх ціннісні орієнтації чи поведінку. Вибір методу залежить від того, яксприймає проблему адміністрація організації.

Огляд і аналіз зворотного зв'язку забезпечує механізм для систематичного збору інформації про поточні соціально-психологічні умови в організації для покращення ставлення до роботи та ознайомлення працівників з результатами виробничої діяльності. Дані звичайно стосуються міжгрупових відносин, комунікації, контролю за виконанням роботи, задоволення працівників роботою, а коли докласти трохи більше зусиль, то і організаційної культури. Цю інформацію звичайно одержують через вивчення анкет працівників, але також можна скористатись відомостями, одержаними під час співбесід.

Позаяк виробнича діяльність в органах державної влади вимагає координації багатьох складних завдань, можуть виникати конфлікти в підроз-

ділах, котрі надають послуги або керують наданням послуг. Стратегія розвитку підрозділів намагається усунути перешкоди на шляху досягнення ними ефективності виконання роботи, розвивати самодостатність в управлінні груповими процесами та сприяти здійсненню змін. Цей вид втручання в роботу організації відрізняється від методики огляду та аналізу зворотного зв'язку в тому, що при такому підході більша увага приділяється стадії змін та оновлення у процесі трансформації і важливості залучення зовнішніх консультацій.

Консультантів зі сторони звичайно залучають на всіх стадіях здійснення стратегії втручання. Втручання звичайно розпочинається зі збору даних про стилі поведінки лідерів, міжособисті стосунки, ролі, взаємну довіру, процеси прийняття рішень, перешкоди на шляху до ефективного функціонування групи. Після того, як зібрано дані, проводяться збори, на яких класифікуються проблеми та розставляються пріоритети, а потім розробляються плани дій для внесення необхідних змін.

В основу розвитку бригад покладено припущення, що групи можуть самі вирішувати свої проблеми за умов достатності каталізаторів сприяння реалізації процесу. Робота з розвитку груп вимагає участі членів групи, самодослідження, вміння порушити питання про існування проблеми та вміння визначати мету.

Ця методика покликана підвищити чутливість, полегшувати відкрите спілкування, заохочувати до того, щоб при виконанні ролі працівниками організації застосовувалась гнучка поведінка. Вважається, що тренування на чутливість, котре проводиться у невеликих групах, які цінують вміння особисто ризикувати та співпрацювати і обговорювати проблеми, зменшує захисну поведінку та опір самодослідженню.

Зміни та оновлення також відбуваються внаслідок кращого усвідомлення особистих, міжособистих та групових взаємовідносин в організації. Консультація процесу стосується залучення консультанта зі сторони, який допомагає сприйняти, зрозуміти і вплинути на хід подій, що розвиваються. Саме така стратегія допоможе виробити рішення для підвищення рівня зацікавленості в організації і сприяти загальному процесу запровадження змін. У цій методиці основну увагу приділено комунікації, ролям та функціям членів групи, груповому вирішенню проблем та прийняттю рішень, груповим нормам та використанню лідерства і влади.



Узагальнюючи викладене, можна сформулювати такі **поради керівникам**.

1. Чітко з'ясуйте, який саме вид змін відбувається. Зміни - це диференційоване явище. Кожен вид змін має специфічну низку ознак, які вимагають до себе пильної уваги з боку керівників органу державної влади. Мало того, ці ознаки взаємодіють з характеристиками організації, що перешкоджає процесу впровадження змін. Таким чином, те, що інтуїтивно видається очевидним, або, принаймні, подібним до попередніх ситуацій, насправді може бути цілком відмінним і вимагати обережного підходу через ті наслідки, що можуть з'явитись.
2. Усвідомлюйте неявні наслідки запровадження кожного виду змін. Враховуйте ці приховані наслідки не як проблеми, а як можливості. Хоча керівники повинні бути дуже конкретними при проведенні кожного виду змін, вони також повинні розуміти, що один вид змін може спричинити інші, кожна з яких має як передбачувані, так і непередбачувані наслідки.
3. Не припускайтеся думки, що ваше оточення постійне, тобто таке, що не піддається втручанню. Традиційно керівники мають звужений погляд на процес змін.
4. Розглядайте внутрішньорганізаційні зміни як процес, що стосується низки різних стадій або етапів. Керівники повинні приділяти свою увагу тому, щоб чітко визначати, на якій стадії перебуває кожен вид змін, та плануванню операцій, які полегшать перебіг процесу чи обмежать його, в залежності від цілей управління щодо конкретного виду змін.
5. Визнавайте, що процес змін потребує застосування декількох рівнів аналізу.
6. Усвідомлюйте масштаб і часові рамки змін. Перестановка персоналу та пріоритетів впливає на схильність недооцінювати кількість часу, необхідного на зміни. Наприклад, те, що планується зробити за 6 місяців, може тривати 12-18 місяців, або взагалі ніколи не дійти до завершення. Темпом змін необхідно управляти, інколи сповільнюючи, інколи прискорюючи його. Завдання керівників полягає в управлінні цим процесом.

## ГЛАВА 5

# Лідерство при організаційних змінах

Лідерство полягає у забезпеченні впливу на діяльність особи або групи осіб у напрямі досягнення мети у конкретній ситуації запровадження змін.

Лідерство передбачає знання мети, яку необхідно досягнути, вміння вести за собою інших людей і достатнє приділення часу та енергії для реалізації цієї мети.

При запровадженні змін лідер дотримується такої поведінки:

- бачить світ таким, як його бачать люди, залучені до процесу;
- дає надію та перспективи на майбутнє;
- є каталізатором, сприяє активності залучених до процесу людей;
- вчить людей долати невдачі;
- ставить цілі та пропонує засоби здійснення змін.

Ці ідеї наводять на думку, що керівникам як на початку XXI століття, так і в майбутньому, доведеться здійснювати управління організаціями по-новому, зосереджуючи увагу на зовнішньому середовищі та на його впливі на організацію, в той же час піклуючись і про її внутрішні потреби. Для того, щоб спробувати зрозуміти значення нових організаційних напрямків роботи для керівників, поглянемо на роль керівника як на «триєдність», що потребує від керівників бути одночасно конструкторами, стратегами і лідерами, як це зображено на рис.8.

## ЛІДЕР

КОНСТРУКТОР

СТРАТЕГ

*Рис. 8 Триєдність ролі керівника*

Передбачається, що ця формула буде універсальною, тобто стосуватиметься як різних типів організацій, так і різних їх рівнів. Однак, значущість кожної із трьох функцій триєдності може змінюватися, перебуваючи в залежності від таких чинників, як стадія розвитку організації, її місце в життєвому процесі та характер оточення, в якому вона діє.

Для того, щоб проілюструвати це твердження, буде наведено багато прикладів із практики керівників вищого рівня, виходячи з припущення, що ці приклади будуть придатні також і для керівників інших рівнів. Ми також поділяємо думку Мінцберга, щодо сприйняття ролі керівника як такої, що може бути втілена в одній-єдиній особистості, скоріше ця роль представляє собою збірний образ, що включає в себе риси великої кількості людей, яких треба об'єднати, щоб повністю розкрити цей образ.

Як конструктор, керівник дбає про структуру та внутрішні справи організації. Як лідер, він опікується пристосуванням організації до її оточення. А як стратег, керівник прагне передбачити картини майбутнього і стратегічний напрямок розвитку організації.

**Керівник як конструктор.** Передбачається, що у процесі управління організаціями в майбутньому їх керівникам як конструкторам доведеться вирішувати багато проблем. Керівники повинні направити свої сили та знання на такі справи, як: організаційна структура, новаторство, оновлення і зміни, управління виробничими функціями, інформаційні системи, постійне підвищення якості, управління людськими ресурсами, управління новими функціями та відносинами між спеціалістами і керівництвом.

Проектуючи організації майбутнього, необхідно робити їх гнучкими і здатними до пристосування. Організації взаємодіють з навколишнім середовищем, для якого характерні зростання турбулентності і нестабільності. Тому ці організації повинні розробляти гнучкі внутрішні структури, які дозволять їм реагувати на невизначеність та мінливі умови оточення. Вимоги зовнішнього середовища, поєднані з внутрішніми потребами організації, будуть вимагати досягнення рівноваги між інтеграцією і диференціацією проекту.

У межах організацій з'являтимуться нові функції, обов'язки та зв'язки. Ті, хто при владі, визнають, що їх обов'язки стали більш вимогливими і складнішими. Перед лицем неспокійного оточення і організаційних складностей членам наглядових рад і директорам все частіше доведеться мати справу з натиском взаємопротилежних проблем - зростанням соціальних потреб, сподівань громадськості, вимог суспільства та з контролем над цінами, поліпшенням якості, обмеженим фінансу-

ванням і розвитком технологій. В той же час, у процесі еволюції розподілу влади не завжди буває зрозуміло, які зміни потрібно вносити у розподіл функцій, обов'язків, повноважень та зв'язків.

Наглядова рада повинна бути готовою ризикувати, шукати стратегічний напрям дій для організації, служити наставником для керівників і бути готовою відповідати за діяльність організації. Посилення відповідальності, в свою чергу, приведе до перегляду таких фундаментальних питань, як кількість членів правління, його структура, виробничі процеси і плани на майбутнє. В багатьох випадках розширення відповідальності і підзвітності стосується подібним чином і керівників. Отже, передбачається, що ці дві групи будуть спільно вивчати такі питання, як:

- що важливіше: досвід та компетенція членів правління, чи виконання ними представницьких функцій?
- наскільки ефективними є наші дії з прийняття рішень?
- чи достатньо ми зосереджуємось на досягненні бажаних результатів?

**Керівник як стратег.** Виявивши значні зміни у зовнішньому середовищі, керівники зобов'язані постійно стежити за ним для того, щоб своєчасно розпізнати і оцінити події, котрі можуть якимось чином вплинути на організацію. Сигнали від навколишнього середовища повинні контролюватися і аналізуватися, при цьому велика увага звертається на те, що потенційно стосується організації та її партнерів.

### Рекомендації Джека Велша:

1. Бюрократія була адекватною у свій час, але час змінився. Старі організації будувалися на контролі, але світ змінився. Ви маєте балансувати свободу з певним обсягом контролю, але Ви повинні мати більше свободи, ніж Ви могли про це мріяти.
2. Визнавайте реальність та швидко реагуйте. Якщо Ви триматиме голову у піску (минулого), Ви зазнаєте поразки. Визнайте зміни. Навчіть Ваших працівників бачити зміни як можливість - як виклик, який можна здолати завдяки наполегливій роботі та розумному підходу. Будьте готовими переглянути Ваші плани та внести необхідні зміни. Змінюйтеся, поки це не пізно.
3. Проблема полягає у тому, що ми усі маємо різну інформацію, різні її шматочки. Складність виникає, коли люди не мають доступу до інформації, якої вони потребують.
4. Менеджменту має бути менше (*manage less*). Розвивайте впевненість, ставтеся до працівників з повагою, показуйте важливість їхнього внеску для організації. Не заважайте працівникам - вони не потребують постійного нагляду. Необхідно привести правильних людей на правильні роботи, дати їм все, що потрібно, та не стояти у них на шляху. Управляйте на основі бачення, а не нагляду (*vision, not supervision*), думайте про «велику картинку», значущі речі та будьте креативним.
5. Лідери майбутнього повинні порушувати питання, обговорювати та вирішувати їх. Вони мають ґрунтуватися на баченні того, якою може бути організація.
6. Лідери надихають людей чітким баченням щодо того, як можна робити справи краще. Менеджери нікого не надихають. Вони заплутують речі непотрібною складністю та деталями. Вони прирівнюють управління до зарозумілості.
7. Завжди думайте «по-свіжому». Починайте свій день так, ніби це перший день Вашої роботи.
8. Відкритість є суттєвою. Припущення для роботи сьогодні - хтось десь має кращу ідею. Пошук нових ідей - пріоритет для усіх працівників. Поширення інформації, знань, ідей в середині організації має величезне значення. Винагороджуйте обмін знаннями. Використовуйте ідеї, незалежно від того, звідки вони надходять. Переконайтеся, що гарні ідеї втілюються в життя.

## ГЛАВА 6

## Комунікаційні засади впровадження змін

Комунікація є найважливішим фактором успіху впровадження змін. Вона забезпечує інформаційні потреби людей, які виникають при прийнятті рішень щодо запровадження змін. Людям, якщо вони хочуть прийняти ефективне рішення, необхідна інформація про виробничу діяльність, ресурси, альтернативні варіанти рішення, плани роботи інших людей та про виконання цієї роботи в організації.

При спілкуванні між собою і підлеглими керівники використовують одну із наступних чотирьох головних функцій:

1. передачу інформації;
2. мотивацію;
3. контроль;
4. прояв емоцій.

Керівники повинні також надавати достатню кількість інформації зовнішнім зацікавленим особам, особливо потенційним клієнтам, платникам, які є третьою стороною, та представникам органів влади, якщо вони хочуть, щоб їх організації ефективно запроваджували реформу в існуючому середовищі.

Незважаючи на те, що мотивація праці - це внутрішній процес, притаманний людині, яка її відчуває, керівники можуть створити мотивацію у інших, інформуючи їх про винагороди, які можна одержати за виконання роботи, повідомляючи їм інформацію, яка викликає відданість справі та цілям організації, а також, користуючись певними навиками спілкування, допомогти людям зрозуміти і задовольнити особисті потреби.

Комунікація, з позицій керівника, має як внутрішньоорганізаційне, так і міжорганізаційне значення. Міжорганізаційна комунікація має місце між організаціями та їх клієнтами. Як між-, так і внутрішньоорганізаційна комунікація можуть бути визначені як такі, що сприяють обміну думками між адресатом та адресантом. Це визначення не обмежує комунікацію лише цими рамками, воно включає всі методи, за допомогою яких зміст повідомлення передається іншим людям. Навіть мовчання може пере-

давати певний зміст і тому воно теж повинне вважатись однією з частин комунікації.

Центральною складовою у визначенні комунікації є «розуміння». Якщо адресант хоче, щоб адресат зрозумів зміст того, що йому було надіслано, то це означає, що адресант хоче, щоб повідомлення було розтлумачено точно так, як задумано.

На жаль, процес комунікації рідко завершується повним взаєморозумінням, оскільки існує надто багато перешкод, як у середовищі, так і особистих, на шляху до ефективної комунікації. Для керівника важливо усвідомити, що передати інформацію іншим людям досить легко, але це ще не гарантує, що вони її зрозуміють.

**Елементи ефективної комунікації.** С.Шортел (1991) вирізняв кілька ключових елементів ефективної комунікації у моделі, розробленій для лікарів та лікарень та призначеній покращити їх вміння спілкуватись. Ці елементи та їх співвідношення розглянуто нижче.

1. Той, хто хоче ефективно спілкуватись, повинен мати бажання спілкуватись. На це бажання впливають як особисті якості, так і сподівання, що повідомлення буде сприйнято відповідним чином.
2. Той, хто хоче ефективно спілкуватись, повинен зрозуміти, як це роблять інші, враховуючи свої відмінності у тому чи іншому способі сприйняття та обробки інформації (наприклад, у аналітичний спосіб чи інтуїтивно, абстрактно чи конкретно, усно чи письмово).
3. Адресат повідомлення повинен здогадатись, для чого призначено повідомлення, тобто, чи воно є просто інформацією до відома, чи повинне викликати певну реакцію чи відповідь, чи це повідомлення для/про прийняття рішення.
4. Зміст, важливість та складність повідомлення повинні враховуватись при визначенні способу, у який передається це повідомлення.
5. Набута чи приписувана довіра до адресанта впливає на те, яке буде ставлення до одержаного повідомлення, коли з «довірою» (здобута надійність), то це найбільш важливо.

Часові рамки, що впливають із змісту повідомлення (довгий період часу чи короткий), які необхідно враховувати при виборі способу, у який передається повідомлення, тобто потрібні більш чіткі сигнали, якщо часові рамки малі.

Для того, щоб комунікація була ефективною, керівник повинен володіти такими вміннями:

- чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації;
- переконливо роз'яснювати основні цілі та конкретні завдання діяльності організації, її структурних підрозділів;
- давати кваліфіковані консультації стосовно методів та конкретних процедур, які повинні забезпечити виконання поставлених завдань;
- своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, використовувати різні прийоми і методи локалізації, зниження напруги та консультативного вирішення різних типів соціальних конфліктів;
- позитивно впливати на емоційний стан своїх партнерів з ділового спілкування, «знімати» надмірну психологічну напругу і попереджувати можливі стреси і фрустрації в процесі різнопланових міжосо- бистісних ділових контактів;
- надавати психологічну підтримку працівника, які мають у цьому потребу;
- логічно, аргументовано і емоційно переконливо викладати свої думки публічно і в міжособистісному діловому спілкуванні;
- шукати компроміси і досягати необхідного консенсусу в ділових спорах.

**Технічні механізми комунікації: модель.** На рис. 9 зображено основний механізм комунікації. Необхідно наголосити, що у цій моделі присутня петля зворотного зв'язку. При внутрішньоорганізаційному спілкуванні, коли взаємозалежність між окремими людьми і підрозділами значна, петля зворотного зв'язку має особливе значення. Аналогічно, міжор- ганізаційна комунікація, така як маркетинг та лобізм, значно покращується, якщо забезпечується зворотний зв'язок з адресантом, який потім може виправити повідомлення, якщо воно одержане не таким, як планувалось. Коли адресант кодує і передає повідомлення адресату, який розшифровує повідомлення і повідомляє про те, що він його зрозумів через зворотній зв'язок, відбувається ефективна двостороння комунікація.



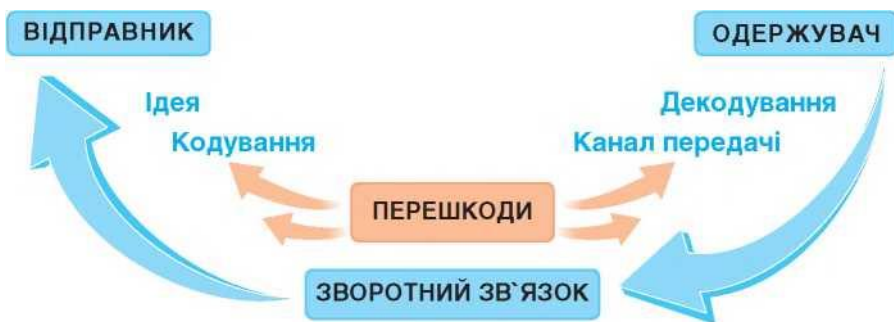


Рис. 9 Основні механізми комунікації

У цій моделі комунікаційного процесу у адресанта є ідея, наміри, інформація і мета для комунікації. Адресантами можуть бути окремі люди, відділи чи підрозділи організації або і сама організація. Адресант користується словами та символами, щоб закодувати ідеї та інформацію. Через те, що слова мають різне значення для різних людей, слід звертати увагу на те, щоб користуватися словами, які легко зрозумілі. Їх також необхідно доповнювати іншими символами, якщо прагнути до ефективної комунікації.

Відсутність дій теж може мати символічне значення. К. Девіс та Дж. Ньюстром зазначають: «Відсутність дій - це важливий спосіб комунікації. Керівник, який не похвалив підлеглого за гарно виконану роботу, не надав обіцяні ресурси, послав повідомлення цій людині. Оскільки ми посилаємо повідомлення, і коли діємо, і коли не діємо, ми спілкуємось майже весь час на роботі, незалежно від своїх намірів».

Повідомлення, яке виникає у процесі розшифровки, може бути словесним або не мати слів. Керівники прагнуть використовувати свої повідомлення з різними намірами, скажімо, хочуть «змусити інших зрозуміти свої ідеї, зрозуміти ідеї інших, змусити інших прийняти якісь ідеї, чи спонукати до дії». Повідомлення може бути призначене для внутрішньоорганізаційної чи міжорганізаційної аудиторії.

Повідомлення, передані через який завгодно канал, повинні бути розшифровані адресатом. Розшифрування означає тлумачення слів та символів, які знаходяться у повідомленні. Коли вже повідомлення розшифровано адресатом, на нього впливає попередній досвід та ціннісна орієнтація. Розшифрування стає оцінкою повідомлення адресатом через призму його сприйняття, як змісту повідомлення, так і адресанта та контексту, у якому передається повідомлення. Той факт, що повідомлення повинне бути декодоване (розтлумачене) адресатом, не виключає можливості того, що повідомлення як його бачить адресант, буде відрізнятись від того, яким його сприйме адресат. Чим ближче розшифроване повідомлення до того,

що в нього вкладав адресант, тим ефективніше спілкування. Найкращим способом визначення того, чи повідомлення одержано у тому вигляді, як передбачалося, є зворотний зв'язок.

Без зворотного зв'язку комунікаційний процес є одностороннім. Зворотній зв'язок забезпечує двосторонній процес з визначенням ролей адресанта і адресата таким чином, щоб інформацією можна було обмінюватись, переробляти, уточнювати з тим, щоб досягати взаєморозуміння.

**Перешкоди на шляху встановлення комунікації.** Іншим важливим елементом моделі, наведеної на рис.9, є перешкоди на шляху до ефективної комунікації. Перешкоди в середовищі - це:

- характеристики організації та умов зовнішнього оточення;
- особисті перешкоди, які виникають з природи людей та їх взаємодії з іншими людьми.

Такі перешкоди в середовищі та особисті перешкоди, як правило, присутні за будь-яких умов, вони можуть не пропускати, фільтрувати або знищувати повідомлення у тому вигляді, у якому воно було закодовано та надіслано, а також при розшифруванні та одержанні.

**Перешкоди у зовнішньому середовищі.** Двома простими прикладами є зваженість на увагу та за час. Ці перешкоди можуть траплятися як у внутрішньо-, так і у зовнішньоорганізаційній комунікації. Численні та одночасні вимоги до адресанта можуть призвести до того, що повідомлення не буде підготовлене належним чином. Такі вимоги також можуть спричинити неправильну розшифровку повідомлення. В таких ситуаціях адресат може одержати повідомлення, не зрозумівши його правильно, тому що йому не присвячено досить уваги - фактично адресат «не слухає». Час може також бути перешкодою на шляху до ефективної комунікації, коли у адресата мало можливостей продумати структуру повідомлення, яке необхідно передати, або коли у адресата замало часу для визначення змісту одержаного.

Іншими перешкодами в середовищі, котрі фільтрують, спотворюють або не пропускають повідомлення, можуть бути філософія управління, численність ієрархічних рівнів та відносини за кількістю повноважень чи за статусом адресанта та адресата. Саме ці перешкоди, як правило, є найчастішими на шляху запровадження проекту.

Філософія керівництва може як просто блокувати ефективну комунікацію, так і сприяти їй. Як правило, керівники, які не зацікавлені у запровадженні змін, будуть встановлювати процедурну та організаційну блокаду. Вимога, щоб вся комунікація «проходила відповідними кана-

лами», неприступність, відсутність інтересу до проблем підлеглих, скарг чи почуттів та замала кількість часу, відведеного для прийому інформації, - це симптоми філософії, яка стримує зміни. Відсутність дій у відповідь на ідеї та проблеми є сигналом того, що спілкування з вищими за посадою особами буде неефективним і буде пригнічувати інформаційний обмін.

Філософія керівництва також справляє значний вплив на внутрішньорганізаційну комунікацію з зовнішніми зацікавленими особами. Відмінності у філософії можуть привести до того, що дві організації по-різному відреагують на спілкування з зовнішніми зацікавленими особами під час кризи.

Владні взаємовідносини та відносини в залежності від статусу також можуть викривлювати чи гальмувати передачу інформації. Незгода у поглядах керівника та підлеглого може пригнітити потік та зміст інформації. Далі попередній досвід працівника може бути завадою у комунікації, через страх почути несхвальну думку про себе, через можливість негативних санкцій. Наприклад, зовсім не новина, коли в результаті відносин, що склалися між керівником та підлеглим, підлеглий не інформує керівника про те, що щось негаразд або що план не виконується. Бар'єри, які існують як відмінності у повноваженнях чи статусі, дуже поширені в організаціях, де взаємодіє багато професіоналів. Ці відмінності у статусі спричиняють виникнення складних ситуацій. При запровадженні змін часто керівник структурного підрозділу з сорокарічним стажем, що бажає, передусім, не ефективності, а стабільності у роботі, каже молодому фахівцю, що інновації, які збираються впровадити, шкідливі для персоналу. Як кодується повідомлення такого керівника - прямо чи у вигляді натяку? Конфлікти, які виникають внаслідок відмінностей у статусі та ролі, особливо серед професіоналів, можуть стати основною перешкодою на шляху до ефективних змін.

**Особисті перешкоди.** Інший набір потенційних перешкод - особисті перешкоди - існує, коли люди спілкуються між собою. Ці перешкоди виникають з людської природи, особливо при взаємодії один з одним. Коли люди кодують і посилають повідомлення та одержують їх, вони прагнуть зробити щось у відповідності до своєї системи цінностей чи переконань. Вони можуть-свідомо чи підсвідомо-вибірково сприймати інформацію, або їх може переслідувати відчуття страху чи ревності.

Сума соціально-економічного походження та попереднього досвіду, яка відображається у системі цінностей, формує спосіб кодування і розшифрування, або навіть саму спробу здійснення комунікації і здатності

підтримувати зміни. Наприклад, той, кого виховували за принципом «не говори, поки до тебе не заговорять» або «ніколи не став під сумнів те, що кажуть старші», можуть відчувати внутрішню заборону до вступу у процес змін. Наївні люди приймають всю інформацію за чисту монету, не відділяючи неправдиві повідомлення чи вихвалання.

Навпаки, агресивність у поширенні інформації, мета якої-самореклама, може спричинити до передачі інформації, спотвореної у корисних цілях. Крім того, оскільки у людей різний життєвий досвід, їм важко повністю зрозуміти повідомлення одне одного. Заможній людині важко зрозуміти проблеми бідних. Ті, хто ніколи серйозно не хворів, можуть бути неспроможними повністю зрозуміти повідомлення про невиліковні хвороби.

Вибіркове сприйняття - один із найважчих для подолання особистих бар'єрів - як для адресанта, так і для адресата. Люди прагнуть затінити інформацію, яка може принизити їх авторитет у очах інших, та підсилюють слова, дії та значення, що лестять їм - існує тенденція відсіювати «погану» інформацію та залишати «хорошу». Вибіркове сприйняття може бути свідомим чи несвідомим.

Коли воно свідоме (часто через те, що людина боїться наслідків, які можуть мати місце, якщо стане відомою правда), відбувається навмисне спотворення інформації. Наприклад, адміністратори, котрі управляють лікарняними відділеннями з необгрунтованою місцевими потребами кількістю ліжок, можуть боятись наслідків, спричинить обізнаність керівників вищої ланки з реальною статистикою. Тому вони можуть перебільшувати важливість чисельності, кажучи, що вона занижка, над чим у них немає жодного контролю (чи права її змінювати), або подавати викривлену інформацію, або збільшувати її значення у звітах своєму керівництву.

Інколи ревності, особливо у поєднанні з вибіркоким сприйняттям, можуть спричиняти до появи свідомих зусиль, спрямованих на просіювання та викривлення інформації, що надходить, передавати дезінформацію, або робити і те, і інше. Наприклад, керівник, що має надзвичайно обдарованого помічника, завдяки якому перший завжди має гарний вигляд як керівник, може прагнути до того, щоб заблокувати або викривити інформацію про стан справ, яка надходить до керівництва вищого рівня. Інколи всього-навсього якісь незначні відмінності у характерах людей, чи почуття професійної некомпетентності, чи відчуття власної недосконалості, чи відверта жадоба можуть викликати ревності, що ведуть до спотворення передачі інформації.

Бар'єри, котрі виникають як відмінності у статусі-кво, є наслідком

свідомих зусиль адресата чи адресанта просіяти інформацію при її надісланні, одержанні чи повторній передачі, якщо вона порушить існуючий стан справ. Зсередини, умови, що підсилюють «страх подати погану звістку» чи відсутність щирості у взаєминах може спричинити до зведення такої перешкоди. Така перешкода до ефективного спілкування також може мати місце, якщо учасники спілкування в межах організації не бажають руйнувати статус-кво у відносинах з зовнішніми зацікавленими особами.

І останньою перепоною на шляху до ефективної комунікації є відсутність емпатії у зацікавлених осіб під час спілкування. Емпатія - це здатність співпереживати, ставити себе на місце іншої людини з позицій власної системи цінностей під час обміну інформацією.

#### **Поради керівникам:**

1. Перешкоди в середовищі та особисті перешкоди стають меншими, якщо адресанти та адресати забезпечують приділення необхідної уваги зворотньому зв'язку, якщо вислуховуванню повідомлення приділяється відповідна увага. Особисті перешкоди на шляху до ефективного спілкування зменшуються, якщо адресант та адресат розуміють систему цінностей та переконання один одного.
2. Філософія керівництва, яка заохочує відкритий та вільний обмін інформацією, є конструктивною.
3. Перешкоди, які виникають через наявність влади та через відмінності у статусі, побороти важко, тому що на них впливають між-особові та міжпрофесійні відносини. Проте, свідомий підхід до підбору слів та символів з тим, щоб повідомлення були зрозумілими, а також підсилення слів діями значно покращує комунікацію між різними рівнями влади та людьми з різним статусом.
4. Використання численних каналів для покращення розуміння складних повідомлень зменшує імовірність виникнення непорозумінь.
5. Визнання того, що люди вибірково сприймають інформацію і схильні до ревностей та піддаються страху, є першим кроком подолання чи, принаймні, зменшення цих перешкод. Емпатія до тих, кому адресовано послання, може бути найвірнішою гарантією того, що повідомлення буде одержано і прийнято у відповідності з намірами адресанта.

**Напрямки внутрішньоорганізаційної комунікації.** При запровадженні

змін керівники організацій мають бути інформовані про існуючі інформаційні мережі і потоки з метою їх ефективного використання. Внутрішньоорганізаційна комунікація поширюється згори донизу, знизу догори, горизонтально, вертикально і по діагоналі.

Як правило, комунікація згори донизу - це комунікація між керівництвом та підлеглими; у комунікації знизу догори використовуються ті ж самі канали, але рух відбувається у протилежному напрямку. Горизонтальний потік - це обмін інформацією між кількома керівниками чи між кількома працівниками. Діагональний потік пересікає всі функції та рівні, що порушує командний ланцюг, але є прийнятним, якщо швидкість та ефективність комунікації набувають особливої ваги.

**Потік згори донизу.** Комунікаційний потік згори донизу, як правило, складається з письмових чи усних розпоряджень, інструкцій тощо. Сюди також входять промови перед групами працівників чи виступи на зборах. Міриади письмових методів, таких як накази, розпорядження, доручення, методичні рекомендації, інформаційні листки, бюлетні, дошки оголошень - це все канали комунікації згори донизу.

Потік знизу догори. Цілями комунікації знизу догори є забезпечення керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень, визначення проблемних ділянок, надання інформації для оцінки виконання роботи, визначення морального стану колективу і взагалі для того, щоб наголосити на тому, що думки підлеглих вислуховуються. Потік знизу догори стає дедалі важливішим зі зростанням складності та розмірів організацій. Керівники покладаються на ефективну комунікацію знизу догори та заохочують її, створюючи клімат взаємної довіри та поваги як невід'ємної частини культури організації.

Потік інформації, що прямує знизу догори, допомагає працівникам задовольняти свої потреби. Він дозволяє тим, хто за посадою має меншу владу, висловлювати свої думки та бачення стану справ тим, хто вищий за посадою. Внаслідок такої комунікації у них виникає відчуття більшої причетності.

**Неформальне спілкування.** Неформальні комунікаційні потоки співіснують в організаціях з формальними і мають свої власні мережі. Неформальні потоки та мережі виникають в результаті існування міжособистісних стосунків працівників організації. Загальноприйнятою назвою неформального спілкування є плітка (дослівно - grappevine - виноградна лоза). Під час громадянської війни в США у 1861-1865рр. телеграфні дроти протягували між деревами як виноградну лозу. Повідомлення, що надходили по цих тендітних лініях, часто були спотворені. Як наслідок,

кажуть, що будь-яка чутка (плітка) походить від виноградної лози.

За визначенням, плітки або неформальний комунікаційний потік протікає каналами, що виникають внаслідок міжособистісних стосунків членів організації. Неформальний комунікаційний потік в організації - таке ж природне явище, як спілкування, що розвивається в усіх організаціях. Важливо усвідомлювати, що неформальний комунікаційний потік співіснує з формальними схемами, встановленими керівництвом.

Поза сумнівом, неформальними комунікаційними каналами часто зловживають, особливо при передачі чуток. Проте, гарно налагоджена неформальна комунікація може бути корисною. Потік інформації згори донизу через неформальні канали рухається набагато швидше, ніж за формальними каналами. У багатьох організаціях значна частина координаційної роботи відбувається на засадах «ти - мені, я - тобі» у неформальних горизонтальних та діагональних потоках. У випадку з потоком, який рухається знизу догори, неформальне спілкування може бути джерелом цінної інформації, що стосується виконання роботи, ідей, почуттів та ставлення до різних речей та явищ. Через його потенційну корисність і всеприсутність керівники повинні намагатись розуміти неформальні комунікаційні потоки і використовувати їх у процесі запровадження змін.

## ГЛАВА 7

## Формування команд та управління ними

Ефективність управлінського лідерства найчастіше ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість впровадження змін. Тому керівники різних рангів намагаються тестувати свої лідерські здібності, створюючи команди, орієнтовані на вирішення таких проблем, з якими не можуть впоратися звичайні групи. Проте, далеко не кожному керівнику вдається досягти цієї мети.

Успішне формування й ефективне функціонування команд в організації передбачає:

- посилення ролі менеджера та лідера;
- проведення змін у системі управління й комутації в організації;
- зміни організаційної культури лідерства.

У міру зростання ролі групової роботи в ході реалізації реорганізаційних цілей і вирішення складних проблем зростає потреба в зміні змісту й характеру діяльності, у розвитку таких якостей групи, що якісно змінюють її.

**Звичайна група** - це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси. Робоча група - невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і почувають один одного, як єдине ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів.

У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще такі, як:

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.



**Команда** - це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. Ефективність командної роботи залежить від того, як її члени працюють разом.

Існує безліч дефініцій поняття «команда». Так, команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де члени колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що випливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. Команду також визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою членів.

Г. Паркер вказав на три складові, котрі визначають характер команди:

1. мета командної діяльності (як правило, це розвиток системи, продукту чи якості);
2. тривалість функціонування команди (це може бути короткий або тривалий проміжок часу залежно від мети й характеристик команди);
3. членство в команді (воно може бути функціональним, коли кожен член команди виконує свої чітко визначені функції, не втручаючись у сферу діяльності колег, або взаємно перехресним, коли усі члени команди взаємно доповнюють один одного).

Дослідники особливо підкреслюють таку відмітну особливість команди, як взаємозалежність її членів при збереженні відмінностей між ними. Доннелон також відзначив, що ці дві особливі риси обумовлюють кілька значущих умов ефективної діяльності команди:

- вимога функціональної ідентифікації (у період формування команди кожний із членів команди і надалі може відчувати протиріччя між своєю індивідуальною функціональною ідентифікацією та ідентифікацією себе як члена функціональної команди);
- вимога управління взаємною залежністю (у команді індивіди повинні навчитися ефективно функціонувати в рамках взаємозалежності);
- вимога управління в разі існування відмінностей, у тому числі відмінностей у силі між членами команди (команди мають потребу в створенні й підтримці певного балансу сил між їхніми членами);
- вимога управління ступенем закритості команди від стороннього впливу;
- вимога своєчасно діагностувати появу суперечностей у думках, в індивідуальному сприйнятті певних подій, розбіжностей інтересів

членів команди й конструктивно вирішувати конфлікти, виникнення яких є неминучим і які впливають на ефективність роботи;

- вимога створення умов для постійної комунікації членів групи.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру. Такий вплив створює ряд організаційних переваг, удосконалює організаційне комунікативне середовище. Воно стає більш ефективним і відкритим, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, цим самим і підвищується якість роботи:

- формування й діяльність команд, особливо багатофункціональних, налагоджує міцніші зв'язки між зовнішніми й внутрішніми структурами, зацікавленими у результативній її роботі організації. Їх роль і значення зростають, членам команди властиве більш широке бачення власної місії; вони гостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;
- командна робота заснована на колективних принципах прийняття управлінських рішень і командній відповідальності за результат, що спонукає її членів упроваджувати відповідні методи управління й стилі управлінського лідерства;
- члени команди одержують додаткові можливості для розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу та взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції, ролі;
- команди встановлюють і підтримують більш справедливу систему стимулювання та заохочення результативної діяльності;
- особливості командної діяльності зумовлюють важливе значення організаційних і командних цінностей як фактору об'єднання членів команди;
- удосконалення якості роботи в команді є головним завданням для всіх і для кожного її члена окремо, що закономірно підвищує ефективність діяльності.

Командна діяльність не є панацеєю від усіх лих, що можуть завдати шкоди організації. Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- реалізація завдання вимагає різних навичок, думок та експертиз;
- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;
- є достатньо часу для організації і структурування командної роботи;
- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;

- потенційні члени команди зацікавлені у встановленні та підтримці моральних зобов'язань один щодо одного і виявляють відданість загальній ідеї і цілям;
- усвідомлюється висока потреба в координації та інноваціях; серед членів групи встановилася певна взаємодовіра; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

**Типи команд.** Незважаючи на наявність спільних рис, кожна команда має свої особливості. Ці особливості залежать від специфічних завдань команди, її ресурсів, а також від індивідуальних якостей її членів. Загалом, виділяють такі типи команд:

- команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними та прагматичними людьми;
- творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні мати стійку мотивацію, 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.

**Бізнес-команда** - група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Члени команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в прийнятті та реалізації 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. Мета формування команди - поліпшити координацію функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, підвищити ефективність використання ресурсів та оптимізувати можливі зміни. 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, яка 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*)** - команда, компетентна у вирішенні конкретної 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 таланту 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, які належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

Відповідно до особливостей складу команди й напрямку її діяльності виділяють такі типи команд:

- 1. функціональна команда** - створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування. Команда складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети та ухвалення рішення залишається за керівництвом орга-

нізації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного середовища;

2. **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;
3. **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.

Характеристиками ефективної команди є:

- високий ступінь злагодженості її довіри між членами команди;
- чітка самоідентифікація індивідів з командою;
- спільне бачення місії команди і її цілей;
- професійна компетентність і висока мотивація членів команди;
- взаємозалежність та взаємодоповнюваність членів команди;
- невелика кількість членів команди;
- високий ступінь участі та задоволеності від членства в команді.

Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками:

1. ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей. Ефективність пов'язана також зі здатністю індивіда працювати над собою, розвиваючи необхідні для команди якості. Ефективніший член команди демонструє гнучкість у виборі моделей поведінки та адаптивність до мінливого середовища;
2. ступенем ефективності команди як сукупності індивідів. Ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворювати його на щось більше, ніж просто сума потенціалів;

3. ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем. Ця ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати й використовувати потенціал співробітництва із зовнішніми стосовно команди індивідами та структурами для оптимального досягнення цілей командної діяльності. Ефективна команда має особливі риси, що визначають продуктивність діяльності та відчуття повного задоволення командними процесами й результатами діяльності.

Команди зазнають невдачі, коли не володіють необхідними якостями ефективної команди. Показником ефективності командної роботи можна вважати позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань. Результативність роботи в даному разі вимірюють у показниках якості, кількості, ресурсних витрат та інновації.

Здатність до навчання передбачає підвищення професіоналізму й компетентності всіх членів команди в ході виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями й досвідом, розвиток навичок членів команди.

Задоволеність членів команди виявляється у підвищенні ступеня взаємної довіри її поваги один до одного, у зміцненні атмосфери співробітництва і взаємної підтримки, у готовності членів команди до подальшої плідної роботи.

Задоволеність оточуючих ніби відображає результат насичення потреб зовнішніх структур (керівництва організацією, клієнтів, партнерів та інших). Прагнення задовольнити запити оточуючих виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміну умов середовища. При цьому кожен член команди ставить реалізацію командних цілей вище за власні інтереси й цілі.

Управління ефективними командами передбачає:

- єдине бачення мети;
- проведення змін, що забезпечують досягнення мети;
- культивування відповідальності членів команди за свої дії, делегування повноважень з виконання завдань;
- надання команді свободи дій і забезпечення цієї свободи в рамках визначених повноважень;
- удосконалення організаційної і командної систематизації щодо досягнень і комунікації (з метою підвищення активності організаційної діяльності).

Фахівці вбачають тісний зв'язок між ефективністю й чисельністю

команди. Деякі керівники вважають, що залучення більшої кількості співробітників у команду закономірно буде сприяти зростанню продуктивності її діяльності, збільшенню кількості ідей та альтернатив рішення. Практика спростовує цю думку. У невеликих командах, чисельність яких не перевищує 4-6 чоловік, індивіди почувають себе комфортно та більш вільно обмінюються думками. У такий спосіб встановлюється атмосфера взаємної довіри, яка сприяє продукуванню більш цікавих ідей.

Аргументом проти збільшення кількості членів команди можна також вважати соціально-психологічну закономірність зниження індивідуальної продуктивності та відповідальності кожного в міру зростання чисельності робочої групи. Спостерігається так званий ефект Рингель-мана: в результаті проведених експериментів було встановлено, що при збільшенні групи середні зусилля кожного її члена у підсумки групової роботи зменшуються.

Виникає питання: За яких умов група як ціле здатна перевищити суму досягнень рівних за кількістю, але незалежно працюючих одна від одної осіб? Зниження середньої продуктивності роботи особи при збільшенні групи можна пояснити зниженням можливості активної участі кожного учасника, зменшенням частки відповідальності кожної особи та прикладеним нею зусиль.

Деякі керівники збільшують кількість членів команди, щоб продемонструвати її важливість і підкреслити значущість власне її керівника. Однак, результативність діяльності керівника з управління командами не залежить від їхньої чисельності, а визначається винятково успіхом у реалізації поставлених цілей і завдань.

Аналогічно неправильно штучно залучати нових членів до складу ефективно функціонуючої команди з метою навчання новачків командним методам діяльності. Наявність баласту, тобто співробітників, що можуть лише дублювати (частково і повністю) функції інших членів команди, руйнує сформований баланс сил і вливу в команді, роз'їдає атмосферу довіри та взаєморозуміння. Це призводить до падіння ефективності команди і дає негативний досвід новачкам.

Отже, можна узагальнити, що оптимальний розмір команди визначається її місією. Фахівці стверджують, що для ефективної команди максимальна її чисельність повинна становити 10-12 осіб.

**Керівництво та управління командами.** Перш ніж почати формування команди, керівник повинен вдумливо проаналізувати сформовану ситуацію і точно визначити мотиви й мету, які спонукають його до формування команди. Слід мати на увазі, що процес формування команди

непростий і керівнику доведеться докласти значних зусиль для досягнення цієї мети.

Тим часом формування команди не є самоціллю. Команда - це ефективний засіб реалізації більш складних і суттєвих організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає від керівника і всієї організації проведення послідовних змін процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Тому керівник буде змушений модифікувати звичні моделі поведінки й стилі лідерства, а також сприяти адекватній зміні стилів лідерства та управління тих менеджерів, які перебувають в його підпорядкуванні та діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди чи команд.

Можна виділити такі етапи діяльності керівника у процесі створення команд:

1. попередній етап: діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;
2. етап формування команди: добір претендентів, створення умов розподілу ролей;
3. етап управління командою чи командами: визначення мети, моніторинг та оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку.

Слід мати на увазі, що ефективна команда, як правило, складається з членів, між якими немає великих відмінностей у кваліфікації, оплаті праці й ресурсному забезпеченні.

Керівник може створити команду, у якій він стане членом, котрий виконує чітко визначені ролі й функції. Керівник також може ініціювати формування команди чи команд, у яких він сам особистої участі брати не буде. Діяльність керівника з формування й керування командою спрямовується на:

- надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх сподівань, домінуючих мотивів поведінки й досвіду (з метою перенесення зусиль підлеглих із самореалізації на досягнення спільної мети);
- сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, що має спільні цінності й моделі поведінки;
- надання допомоги членам команди в усвідомленні того, що вони є взаємозалежними у досягненні успіху чи невдачах;
- підвищення ступеня довіри та взаєморозуміння між членами команди;



- постійне удосконалення комунікації в самій команді (або команди з іншими структурами організації).

Дослідники й практики командного будівництва виявили чітку послідовність завдань, які повинен вирішити менеджер для формування й ефективного функціонування команд в організації:

1. встановлення взаємодовіри між керівником і потенційними членами команд;
2. розвиток навичок у членів команди з питань менеджменту й кандидатів у члени команд у таких сферах:
  - міжособистісні відносини з рівними за статусом, справжніми, рівнозначними структурами;
  - вирішення міжособистісних і групових конфліктів;
  - відкрита комунікація, що передбачає чесність та повагу до інших членів команди;
3. забезпечення підтримки й допомоги у розвитку взаємного розуміння серед членів команди, у мотивації на досягнення результатів;
4. проведення ревізії та оцінки основних навичок керівника команди в таких сферах:
  - планування роботи;
  - встановлення завдань менеджменту;
  - контроль над виконанням завдань;
  - управління часом;
  - технологія вирішення проблем;
  - залучення людей у команди.

**Фактори ефективної діяльності команди.** Ефективна команда формується за умови, якщо існує і взаємодіє низка факторів:

**Позитивна взаємозалежність** - це усвідомлення членами команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного. Це переконаність у тому, що «ми міцно зв'язані». Вона забезпечує максимальний внесок кожного в спільну справу, об'єднання ресурсів, взаємну підтримку та святкування спільного успіху.

Формування позитивної взаємозалежності передбачає певні зусилля з боку керівника:

1. Встановлення мети створення позитивної взаємозалежності на основі існування сукупності спільних цілей (прагнення їх досягти поєднує всіх членів групи) і відчуття того, що загальний успіх залежить від зусиль кожного;

2. Заохочення розвитку позитивної взаємозалежності. Кожного члена групи слід заохочувати за виконання групових завдань та індивідуальні зусилля, які впливають на кваліфіковане виконання завдань;
3. Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей, відповідно до яких члени групи виконуватимуть взаємодоповнюючі та взаємозалежні функції. Кожен член групи повинен нести персональну відповідальність за ефективну діяльність групи в цілому;
4. Формування взаємозалежності завдань. При цьому завдання слід розділити на частини чи етапи, щоб робота одного члена могла бути завершеною в тому випадку, якщо інший співробітник уже виконав свою частину завдання (у цьому разі він теж залежить від відповідальності іншого члена групи);
5. Формування позитивної взаємозалежності ресурсів. Кожен член групи повинен мати у своєму розпорядженні лише частину ресурсів, інформації чи матеріалів, необхідних для виконання групового завдання.

Умовами формування й розвитку індивідуальної відповідальності в групі є:

- постійне інформування групи про те, хто з членів найбільше потребує допомоги й підтримки для завершення завдання;
- підтримка переконаності членів групи в тому, що їхній персональний внесок у групову роботу відзначено і їм варто підвищувати свою відповідальність за спільний успіх.

Процедура визначення якісних і кількісних показників внеску кожного члена групи є необхідною з ряду причин:

1. це дозволяє членам групи чітко визначити частку внеску кожного в загальну справу.
2. знижується ймовірність того, що члени групи несвідомо дублюють один одного.
3. члени групи одержують можливість надавати й одержувати необхідні підтримку та допомогу.
4. підкреслюється й визначається відповідальність кожного члена групи. І, нарешті, мінімізується ймовірність прояву лінощів та бездіяльності.

Відомий ефект соціальних лінощів - зниження працездатності кожного члена групи у випадку, коли частка й величина його зусиль не визнана-

ються й не мотивуються, а також відсутня персональна відповідальність за кінцевий результат.

Регулярне міжособистісне спілкування є невід'ємним елементом формування команди. Під час спілкування виробляються групові норми, здійснюється обмін багатопланою інформацією, розвивається довіра та взаєморозуміння. Невелика кількість членів команди - це обов'язкова умова, що забезпечує регулярне спілкування між членами.

Для ефективної спільної діяльності членам групи потрібні навички співробітництва.

**Співробітництво** - це особливий вид діяльності, спрямований на пошук і реалізацію взаємовигідних цілей і завдань. Він заснований на підтримці й розвитку атмосфери доброзичливості та співпереживання, на взаємному доповненні та повазі членів команди один до одного.

Формування й підтримка групових процедур необхідні для реалізації потреб в обговоренні всіх питань, які викликають жвавий інтерес, зокрема таких, як:

- досягнення групової мети;
- підтримка ділових взаємин та обмін думками.

Команда потребує обговорення й описування моделей поведінки як корисних, так і некорисних, на основі чого приймаються рішення про їх зміну або поширення.

Вплив групових процедур на формування команди залежить від змісту проблем, які виносяться на обговорення її майбутніх учасників, а також від того як ці процедури проводяться. Має значення і те, як члени групи взаємодіють і наскільки ефективними є лідерство, комунікація, процес прийняття рішень, усунення конфліктів тощо.

Формуванню команди сприяє регулярний колективний аналіз таких питань:

1. підсумовування результатів функціонування групи за даними особистого контролю, який здійснюють її члени;
2. обговорення результатів спостереження за ефективними й неефективними діями колег;
3. досягнення згоди щодо статистики ефективних та неефективних дій, пошук причин такого співвідношення, оскільки для ефективної діяльності команди необхідний стійкий емоційний зв'язок між членами колективу, відчуття єдності та взаєморозуміння. На основі позитивного емоційного зв'язку та взаєморозуміння виникає спільність поглядів, моделей поведінки, тобто згуртованість членів групи.

Згуртованість команди залежить від впливу багатьох факторів, що визначають бажання індивідів бути членом групи. Основними факторами, що впливають на згуртованість команди, є:

- природа групи;
- механізм і процедури встановлення мети її завдань;
- організаційна культура;
- характер співробітництва та взаємодії членів команди;
- способи й методи досягнення мети та вирішення конфліктів;
- ступінь гармонійного поєднання особистісних і ділових якостей кожного з членів команди між собою та їх адекватність загальним цілям;
- ймовірний ступінь привабливості та вигідності участі в інших групах.

Прагнення й готовність до зміцнення єдності виявляються в тому, як оцінюють члени групи бажані та прийняті наслідки від своєї участі в ній. Чим більші сподівання покладаються на членство в групі, тим наполегливіші прагнення до укріплення єдності буде виявляти індивід.

Створити ефективну команду можна лише за умови активної участі в цьому процесі всіх її потенційних членів. Тому керівник на етапі формування команди повинен проводити зустрічі з кандидатами в її члени, щоб вияснити для себе їх мотиви, інтереси, рівень професійної кваліфікації і схильність до певних соціальних ролей.

Керівник також повинен ініціювати збори кандидатів для відкритого обговорення місії команди, ролі внеску кожного члена в її функціонування. На зборах відбувається зближення позицій і думок учасників, що полегшує загальне розуміння особливостей команди. Фактично під час дискусій відбувається первісна ідентифікація учасників з командою, формування почуття «ми».

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, котрі керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці виділяють п'ять основних методів. Кожен метод дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності:

1. метод катарсису дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;
2. метод каталізації нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу однопумців;

3. метод конфронтації повертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;
4. метод рекомендацій дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;
5. метод теоретичного обґрунтування пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

## ГЛАВА 8

## Керівник як посередник у розв'язанні конфліктів

Для керівника вкрай важливо, щоб соціально-психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності працівників. Умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових виступає *конфліктологічна компетентність*. Вона передбачає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- володіння навичками управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати суперечності й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Діяльність керівника як посередника включає аналіз конфліктної ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього, аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності та оцінюванні конфліктної ситуації.

Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Керівник може бути свідком конфлікту або одержати інформацію про нього від найближчого оточення опонентів або самих учасників конфлікту. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Збирання інформації про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, їх цілі та стосунки. Джерелами інформації про конфлікт є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, уживаючи заходів для зниження їх негативних емоцій один від одного), їх керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, свідки конфлікту та ін. При цьому важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. При цьому важливо:

- визначити причини конфлікту (зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, одна-дві з яких домінують. Тому потрібно виявити всі причини і привід конфлікту);
- встановити позиції учасників конфлікту, мету й інтереси сторін, які їх потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку;
- оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту (іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний);
- з'ясувати доконфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту;
- уточнити соціально-демографічні дані, проаналізувати індивідуально-психологічні особливості опонентів, їх формальний і неформальний статус у колективі.

Виконуючи всі ці процедури, необхідно постійно перевіряти вірогідність одержуваної інформації, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження та зустрічі з різними людьми. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність урегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих,

керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач).

Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. Вважається, що арбітраж має ряд особливостей, які знижують його ефективність під час використання в розв'язанні міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність ухвалення рішення спонукає керівника до пошуку істини, що є неадекватним підходом до проблеми людських відносин;
- ухвалення рішення на користь однієї зі сторін викликає в іншій стороні негативні реакції на адресу арбітра;
- ухвалення рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію й наслідки цього рішення;
- вирішення проблеми керівником торкається предмета боротьби, але не стосунків сторін, тому повного розв'язання конфлікту, що передбачає договір між учасниками, немає.

Другий підхід полягає у тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими - ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Роль арбітра є оптимальною в ситуаціях, коли:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна зі сторін явно не права;
- конфлікт протікає в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра;
- немає часу на детальний розгляд, а конфлікт є короткочасним і незначним.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра в урегулюванні конфліктів по вертикалі, особливо, якщо опонентів розділяють декілька сходинок ієрархічної піраміди.

Керівник може виступати в ролі посередника під час урегулювання конфліктів у ситуаціях:

- відповідності посадових положень учасників конфлікту;
- тривалих, складних стосунків сторін;



- наявності в опонентів навичок спілкування й поведінки;
- відсутності чітких критеріїв розв'язання проблеми.

Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

## ГЛАВА 9

## Стратегічне управління при впровадженні змін

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною їх рисою є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації.

На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом. Однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін (рис. 10) демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення.



*Рис. 10 Цикл процесу організаційних змін*

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління запропонована різними авторами. Так, відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає авторитарний, контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури, «чемпіонський» підхід. Кожен з них акцентує увагу на місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні СОР (табл. 3).

Таблиця 3

### Підходи до управління стратегічними змінами в організації

ПІДХІД	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій в усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження?	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити до стратегічного процесу весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами, «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є примушування, адаптація, криза та управління опором. Розглядаємо деякі переваги і недоліки окремих методів впровадження змін (табл. 4).

Таблиця 4

**Методи впровадження організаційних змін**

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, врахування моменту, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять застосовувати силу, тобто примусові методи.

**Примушування** - це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак, він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни управління та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється у зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. Примушування - це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу.

**Адаптація** - це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на

традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним. Його використання зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів, незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) керівників високого рівня, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами у розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже наполегливе і про це треба пам'ятати. Метод адаптації - найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни у зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого - є «школою поведінки» для персоналу.

Такий підхід має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

**«Управління опором»** застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої органі-

зації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова - ще не працює, тобто організація за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів управління опором змін, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом управління опором змінам, як стверджують спеціалісти, є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

В таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін. При цьому примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів».

**«Поведінкові механізми»** дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо:

- персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах;
- працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі);
- працівники довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси;
- працівники мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами;
- керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.

Дослідження І. Ансофа з питань забезпечення найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток - не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми, з іншого - орієнтують на визначення послідовності дій щодо

впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей (рис. 11).

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія - система (ОСУ) - поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ) (R11 + R12). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, повертаючи «до старих добрих часів».

*Рис. 11. Послідовність упровадження змін і прояв елементів опору*

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка - система (ОСУ) - загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій).

Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ( $P11 + P12 > P21$ ); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий - залежно від характеру та радикальності змін ( $T11 + T12 + T13^3T21 + T22 + T23$ ).

Головний недолік послідовності, що розглядається, - це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути наготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором є:

- формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил»);
- досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації);
- використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР;
- формування «стратегічної поведінки»;
- контроль «джерел опору».

Кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін. До того ж, планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.

**«Стартовий майданчик»** - це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.



їх діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

## ГЛАВА 10

## Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення

Публічне управління в розвинених країнах світу з останньої чверті минулого століття стоїть перед викликами, породженими зростанням демократизації суспільства, і потребує відчутних змін. Ці зміни мають зробити управління адекватним переходу до громадянського суспільства, яке, за суттю, означає можливість для суспільства примусити владу слугувати людям через відповідні механізми та інструменти.

Природним наслідком становлення в публічному управлінні інтеграційних процесів на демократичних засадах є виникнення поняття «врядування» (governance) як такого, що відображає нову мережну парадигму управління територіальним розвитком. Вона виходить з того, що сьогодні держава втрачає статус монопольного суб'єкта вироблення й реалізації політики.

В зв'язку з цим необхідно сформувати таку системи публічно-владних відносин, яка забезпечує створення єдиного соціального простору, де стратегічні гравці суспільства (влада, громадськість, бізнес) діють на засадах спільного корпоративного інтересу, тобто партнерства, вигідності, самостійності, добровільності. При цьому реалізується процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі досягнення консенсусу при узгодженні політик та координації дій ключових учасників, спрацьовує механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегулюючої системи.

Завдяки такому способу здійснення публічної влади досягаються:

- відповідність публічної політики потребам громадян та їх реальна участь у її виробленні й реалізації;
- інтеграція потенціалу владно-громадського та міжсекторного співробітництва;

- підконтрольність публічної влади громадянському суспільству.

Демократизація ставить на порядок денний завдання щодо залучення до вироблення політик і стратегій додаткових, крім публічної влади, стратегічних гравців, до яких, у першу чергу, належать громадськість і бізнес. Ідеться про пошук засобів підвищення результативності й ефективності оновленого управління шляхом отримання синергетичного ефекту від спільних дій.

Зазначимо, що синергія виникає від конструктивного поєднання зусиль і ресурсів учасників процесів, інтеграції окремих властивостей елементів великої соціальної системи у випадках, коли жоден із ключових гравців не має власних можливостей (матеріально-фінансових ресурсів, владних повноважень, масштабу впливу, знань, досвіду, інформації тощо), достатніх для самостійного розв'язання нових проблем. Синергія системи підвищує її можливості як цілісності за рахунок, по-перше, емерджентних властивостей, що зумовлюють появу в системі ознак і характеристик, які відсутні в підсистем цілісності, а по-друге - за рахунок явища резонансу. Останній у соціально-економічних системах підсилює й об'єднує індивідуальні та групові інтелектуальні, організаційні, управлінські чи евристичні зусилля й сприятливі впливи, внаслідок чого збіги векторів слабких дій приводять до макрозмін і дозволяють отримати неочікувано високий у порівнянні із запланованим результат.

З цього приводу доречно підкреслити об'єднавчі тенденції у суспільних процесах, доказом чого є розвиток корпоративних відносин у бізнес-секторі, кластерних утворень на територіях, уже досить наполегливі намагання застосувати корпоративний підхід до побудови демократичного управління на рівні територіальних громад.

Яскравим прикладом матеріалізації зазначених тенденцій виступає створення Європейського Союзу, де завдяки об'єднанню індивідуальних зусиль країн-учасниць і застосуванню адекватних управлінських підходів європейцям удалося створити привабливу модель регіональної інтеграції та забезпечити досягнення високого рівня і якості життя.

Якісно новим акцентом демократичного врядування, на відміну від традиційного адміністрування, є орієнтація на формування суспільно-політичних мереж, де на засадах інтеграції ресурсів реалізується матрична взаємодія державних і недержавних інституцій у сферах спільного інтересу для досягнення згоди з проблеми, у розв'язанні якої зацікавлені стейкхолдери-учасники. Отже, йдеться про співуправління і співконтроль, тобто про особливий тип управління («врядування»), суть якого зводиться до «управління без уряду», а саме: надання суспільним

інститутам більше свободи в координуванні своєї діяльності з якнайменшим втручанням централізованої влади.

Очевидно, що такі радикальні зміни в ідеології та середовищі публічного адміністрування, пов'язані з переходом від ієрархізованого способу здійснення влади до її горизонтальної мережної організації, викликають необхідність змінювати арсенал засобів управління. Ця необхідність породжується досить серйозною небезпекою, що виникає у межах дихотомії «демократизація - управлінська відповідальність». Тут перша складова є умовою підпорядкування діяльності спільним інтересам сторін, але очевидно, що демократія певним чином «розмиває» відповідальність. Друга складова обов'язкова для практичного втілення в життя демократичних цілей.

Отже, враховуючи, що нові моделі передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів - учасників процесів управління, а з іншого - кожен з них має чітко уявляти власну роль і обов'язки та брати на себе конкретну відповідальність, нові інструменти управління повинні мати добре розвинені координаційно-цільові засади, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності.

Дуже вдало, на наш погляд, співвідношення демократії та відповідальності в управлінні проаналізував відомий консультант з бізнес-менеджменту І. Адізес. Він показує, що зміни мають постійний характер, у результаті чого породжуються проблеми, які потребують розв'язання. Власне, управління змінами складається з двох процесів - прийняття рішення та його втілення на практиці, а успіх управління передбачає «хороше» рішення та його ефективне впровадження.

За умов демократії система заохочує залучення стейкхолдерів, відкриті дискусії, свободу поширення інформації, забезпечуючи прийняття «хороших» рішень. Але надалі політичне багатоголосся часто стає перепорою для реалізації такого рішення. Навпаки, тоталітарні режими частіше за все ухвалюють «погані» необгрунтовані, суб'єктивні рішення, але швидко їх упроваджують за рахунок обмеження опору. Отже, виходить: хороше управління - це демократія в прийнятті рішень і диктатура в їх реалізації. І. Адізес називає це терміном «демократура».

На думку автора, в умовах «мережної» демократії органічну управлінську «демократуру» (тобто підготовку «хорошого» рішення за участю багатьох стейкхолдерів та його скоординоване впровадження із зосередженням відповідальності з урахуванням ролі кожного актора) забезпечує програмно-цільовий підхід.

Зазначений підхід при його комплексному застосуванні містить дві основні складові:

1. стратегічну, що дозволяє системно визначити «чого ми прагнемо» (обґрунтована багатостороння узгоджена підготовка «хорошого» рішення);
2. проектну, що визначає «як ми це зробимо» (програмування дій відповідальності).

Зупинимось детальніше на передумовах і особливостях застосування програмно-цільового підходу в органах публічного управління.

Уже досить широко увійшло в практику публічного управління стратегічне планування соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, розробка стратегій розв'язання окремих масштабних стратегічних проблем. Проте такий інструмент, як проект, досі (крім окремих випадків, пов'язаних часто з різними конкурсами для отримання грантів) сприймається в публічному управлінні, як певна екзотика. Справа в тому, що проект є системним способом здійснення цілеспрямованих змін, які стають потрібними в разі виникнення проблеми. Проте орган публічного управління, зокрема за умов панування ідеології «бюрократичної організації» за М. Вебером, більше орієнтований не на проблемний, а на виконавський підхід до діяльності.

Частково це пояснюється тим, що на відміну від приватного сектора, де місія діяльності народжується від потреб ринку й визначається засновниками підприємницької структури з огляду на потреби клієнта-споживача, у публічному управлінні місія часто задається державою-засновником і передбачає реалізацію заданих функцій та низки конкретних завдань із реалізації політики влади. У такому разі переважає підхід формування завдань до діяльності, який передбачає високу визначеність основних цілей і завдань.

В ідеальному випадку найголовнішою стає організація робіт, створення певної «технологічної карти», що встановлює функції та відповідальність кожного з учасників, необхідні ресурси й терміни для вироблення кінцевого продукту діяльності.

За умов демократично-мережного ухвалення рішень акценти змінюються внаслідок високої динаміки розвитку суспільних відносин і появи проблем, які неможливо передбачити заздалегідь, під час вихідної регламентації діяльності органу публічного управління. Водночас клієнт (індивідуальний чи колективний) має розглядатися як носій проблем, задля розв'язання яких і створено відповідний орган публічного управ-

ління, але «бюрократична організація» в таких випадках «пробуксовує». Це висуває на передній план проблемний підхід до діяльності, якому притаманна зовсім інша порівняно із заданою ідеологія й методологія організації робіт з досягнення кінцевого результату, а саме:

- відкритість до усвідомлення проблемної ситуації з огляду на потреби носіїв проблеми;
- визначення інтересів стейкхолдерів та їх балансування;
- з'ясування ресурсних можливостей та пошук додаткових джерел фінансування;
- визначення суспільнокорисного результату тощо.

Лише потім - організація виконання робіт.

Тут принципове питання щодо ролі влади, яка мусить переважно ініціювати, координувати, організовувати, але завжди відповідати перед суспільством за остаточне розв'язання проблеми. Тобто потрібні значні зрушення в організаційній культурі публічного управління, аби проблемно-проектна ідеологія стала панівною.

Основні переваги програмно-цільового підходу добре відомі. Для сфери демократичного публічного управління, де проблеми особливо слабо-структуровані, мають багатоаспектний характер і погано прогнозовані наслідки свого розв'язання, методологія та інструментальний арсенал підходу адекватно змушують надавати увагу найбільш важливим для зазначеної сфери факторам.

Так, на першому стратегічно-концептуальному етапі програмно-цільовий підхід вимагає ґрунтовного аналізу проблеми (характеристика симптомів дискомфорту, причин його виникнення з урахуванням суспільних потреб, коректне формулювання проблеми); з'ясування кола зацікавлених сторін із їх інтересами й можливими ресурсними внесками, проведення попередніх консультацій, зокрема, за участю громадськості, стосовно досягнення консенсусу намірів і очікуваних результатів як запоруки майбутнього співробітництва, узгодження мети, планованих продуктів та результатів спільних дій, суспільних ефектів. Очевидна ключова важливість цього етапу, бо саме на ньому підтверджується реальність суспільної проблеми чи її псевдохарактер, а велика невизначеність в опрацюванні проблеми може призвести до системних помилок, ціна яких надвисока з огляду на якість розв'язання суспільної проблеми. Це етап, на якому в сільовому трикутнику «влада - громадськість - бізнес» демократично через коректне застосування методологічних інструментів обґрунтовується «хороше» рішення.

На другому, проектно-орієнтованому, етапі через застосування методології проектного підходу реалізується друга частина управлінської «демократури» - формується проект реалізації рішення, який створює системну організаційну оболонку його послідовного контрольованого виконання. Насамперед, створюється команда проекту на чолі з його керівником, на них покладається управлінська відповідальність за вироблення продукту проекту й досягнення запланованого суспільного результату в умовах ресурсних обмежень (час, обсяг фінансування, людські та інші ресурси) та вимог до якості продукту.

Раціонально формалізована схема планування проекту передбачає використання таких інструментів:

- WBS-структура (work breakdown structure - визначення переліку необхідних робіт та їх системне впорядкування за змістом і спорідненістю у вигляді «дерева робіт»);
- OBS-структура (organizational breakdown structure - формування системи центрів відповідальності та схеми їх взаємодії);
- RBS-структура (responsibility breakdown structure - побудова матриці відповідальності за виконання робіт, деталізованої до ролей: відповідальний виконавець, інформування, консультування, узгодження, затвердження тощо);
- CBS-структура (cost breakdown structure - розподіл фінансових ресурсів за роботами й центрами відповідальності);
- Побудова лінійних або сіткових графіків виконання робіт у часі з визначенням критичного (найбільш тривалого) шляху з можливістю оптимізації за часовими й ресурсними критеріями.

Отже, твердий проектний «скелет» виконання рішення забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту, що радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих результатів.

Слід зупинитися на такому важливому аспекті програмно-цільового підходу під час застосування його в публічному управлінні, як необхідність повного завершення циклу програмно-цільового управління, що виражається у вимозі встановлення тісного зв'язку планованих стратегічних дій з фінансовим забезпеченням реалізації стратегії через вихід на програмно-цільовий бюджет. Якщо такий зв'язок не реалізується, стратегії часто перетворюються на набір добрих побажань, не підкріплених цільовими ресурсами.

Нашими попередніми дослідженнями у сфері стратегічного програмування розвитку міст обґрунтовано концепцію «пріоритет - проект», суть якої полягає у формуванні замість локальних заходів із досягнення стратегічних цілей комплексу проектів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів. Зазначена концепція все ширше застосовується в практиці українського муніципального управління, і сьогодні проектний підхід до реалізації стратегій міст і територій стає загальноновизнаним в Україні.

Особливого значення такий підхід набуває у світлі програмно-цільового методу формування бюджету, необхідність упровадження якого нині набуває все більшої актуальності. Успішна практична апробація зазначеної концепції під час розробки і впровадження стратегії розвитку міста Комсомольська (Полтавська область) дозволила управлінцям цього міста вперше в Україні отримати досвід формування програмно-цільового бюджету, відчувати реальні проблеми, що природним чином порушуються під час здійснення досить складного переходу до програмування бюджетного процесу.

Зазначимо, що з методологічних позицій виникають певні суперечності щодо назви методу «програмно-цільове формування бюджету» в застосуванні його на різних рівнях публічного управління. Так, стратегії місцевого рівня формуються «знизу», коли за результатами аналізу стану певної території (міста, району) визначаються пріоритети розвитку, а дії щодо їх реалізації оформлюються в поєднанні спільною метою комплексу заходів (робіт), повна реалізація яких забезпечує отримання конкретного суспільнокорисного результату. Саме такі комплекси заходів і є проектами, на реалізацію яких за методологією підходу треба виділяти ресурси, саме проекти з показниками їх результативності та ефективності повинні конкурувати за бюджетні кошти.

Найбільш конкурентоздатні за прийнятими критеріями проекти відбираються на фінансування і за потребою чи логічною доцільністю можуть об'єднуватися в програми, які за канонами проектного підходу визначаються як сукупність проектів спільного напрямку (такий підхід був реалізований нами під час розробки стратегії міста Миргорода Полтавської області). У такому разі метод реалізується, скоріше, як проектно-цільовий, а програми слугують допоміжним засобом забезпечення зручності й координованості управління спорідненими за змістом проектами в умовах побудови управлінських структур за функціонально-галузевою ознакою.

Проте, для рівня державних цільових програм, які формуються централізовано і в реалізації яких беруть участь адміністративно-територіальні



одиниці місцевого рівня, програмно-цільовий підхід втілюється так, що основним об'єктом виділення коштів є програма. Отже, назву «програмно-цільовий метод» у застосуванні до бюджетного процесу слід, на наш погляд, тлумачити як цільове програмування діяльності з розподілу бюджетних коштів, за якого базовою одиницею виділення коштів виступає проект із реалізації визначеного під час планування стратегічного пріоритету (для місцевого рівня діяльності) або програма (для центрального рівня діяльності).

Така позиція інтегрує процеси стратегічного планування і розподілу бюджетних коштів у єдину проектно-орієнтовану систему, спрямовану на досягнення демократично визначених стратегічних цілей із застосуванням механізмів цільового фінансування реалізації стратегії або розв'язання окремих суспільних проблем.

Таким чином, можна досить упевнено стверджувати, що ідеологія й методологія програмно-цільового підходу найбільш доречна для розв'язання складних багатовекторних проблем в умовах демократичного врядування, де громадськість і бізнес стають реальними стратегічними гравцями. Очевидною із зазначених позицій стає потреба в активному навчанні й підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у царині програмно-цільового підходу до розв'язання сучасних проблем демократичного врядування, який інтегрує стратегічне мислення, проектний менеджмент, цільове програмування бюджетів, формує адекватну сучасним реаліям організаційну культуру публічного управління.

# Тестові питання

**Назвіть основні фактори, що викликають необхідність та сприяють проведенню організаційних змін:**

- зміни законів та інших регуляторів;
- бюрократична жорсткість організації;
- стабільність та ефективність роботи організації;
- зміни стилю управління.

**Управління змінами з погляду лідерства - це:**

- управління суперечностями;
- запровадження більшої гнучкості та відкритості;
- відмова від «вертикальної» точки зору на часткові рішення;
- організаційний розвиток та співпраця.

**Особистий потенціал лідера в управлінні змінами включає:**

- лідерство в організації дозвілля;
- верховенство в сім'ї;
- верховенство в стимулюванні, плануванні та організації активності;
- здатність відчувати настрій інших та виявляти співчуття.

**Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:**

- його компетентністю;
- засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- всі відповіді вірні.

**На зміни персонал організації найчастіше реагує:**

- опором;*
- байдужістю;*
- повним пристосуванням;*
- підтримкою.*

**Причинами опору змінам є:**

- відкрите обговорення заходів змін;*
- переговори з особами або групами, які чинять опір;*
- відчуття, що перемены приведуть до особистих втрат;*
- маневрування, вибіркоче використання інформації для позитивної дії на підлеглих.*

**Відповідно до моделі розподілу індивідуальної адаптації при запровадженні змін, частка «безкомпромісних», які ніколи не стануть прихильниками змін, становить:**

- 2,5 %;*
- 13%;*
- 20 %;*
- 40%.*

**Який метод впровадження організаційних змін є небажаним з точки зору негативних соціальних наслідків?**

- примушування;*
- адаптація;*
- управління опором;*
- штучної кризи.*

**Яка стратегія не використовується для подолання опору організаційним змінам?**

- стратегія навчання;*
- стратегія маніпулювання;*
- стратегія примушування;*
- стратегія інформаційної блокади.*

**Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:**

- їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;*
- їх впроваджують через деякий час;*
- здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;*
- проводять роз'яснювальні заходи.*

**Швидке проведення змін забезпечується методом:**

- регресивних змін;*
- »знизу доверху»;*
- »землетрусу»;*
- поступових змін.*

**Які етапи характеризують успішне проведення організаційних змін?**

- зміна цілей, перепідготовка робітників, бюрократизація організаційної роботи;*
- реструктуризація існуючих та створення нових відділень, перерозподіл повноважень, створення додаткових робочих місць, зміна керівників;*
- планування змін, впровадження змін, виявлення та контроль негативних та позитивних сторін у процесі проведення змін, подолання та ліквідація негативного впливу;*
- забезпечення підтримки проведення змін у найбільш активних членів колективу, регулювання процесу розповсюдження інформації щодо проведення змін.*

**Команда, компетентна у вирішенні конкретної проблеми, та володіє низкою ефективних і сучасних засобів - це:**

- бізнес-команда;*
- особлива команда;*
- ЗУМТ-команда;*
- багатофункціональна команда.*

**У традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного середовища, доцільно використовувати:**

- функціональну команду;*
- мультидисциплінарну команду;*
- самокеровану команду;*
- серед переліченого вірної відповіді немає.*

**Результативність організації у довгостроковій перспективі означає:**

- успішне вирішення щоденних завдань;*
- готовність до змін за умови зміни зовнішнього середовища;*
- вміння адаптуватися до нових умов, зберігаючи життєздатність;*
- робота з уникненням непотрібних втрат.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст]/Адизес И. - СПб.: Питер, 2008.-224 с.

Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні [Текст]: монографія / Безверхнюк Т.М., Саханенко С.Є., Топалова Е.Х. ; за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. - 328 с.

Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2003. - 320 с.

Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2011,- 440 с.

Елементи ефективної комунікації: Шортел С.М. Ефективні взаємовідносини “лікарня - лікар”. Ен Арбор: Хелс адміністрейшн прес. -1991. - С.87.

Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка: наук.-теорет. журнал. - 2010. - № 3. - С. 69-72.

Загальна психологія. / За загальною редакцією академіка С.Д. Максименка. Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доп. - Вінниця: Нова Книга, 2004. - 704 с. - С. 228-236 .

Інноваційний менеджмент: конспект лекцій / Г.В. Верещагіна; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2011. - 226 с.

Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. - 344 с. - С. 80-96.

Керівництво та лідерство в системі державної служби: навчально-методичний посібник/Авт.: Ковбасюк Ю.В., Гошовська В.А., Пашко Л.А - К.: НАДУ, 2011.-147 с.

Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям / Т. Ковалева // Персонал-Микс. - №6. - 2003.

Коломінський Н.Л. Психологія управління: Курс лекцій. - 2-ге вид., стереотип. - К.: МАУП, 2002. - 176 с. - С. 78-100.

Король А.С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. - №56. - 2010. - С. 169-173.

Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій охорони здоров'я / За ред. С. Шортела та А. Калюжного; Пер. с англ. Л. Тараруха. - К.: Основи, 1998. - 560 с.

Методы преодоления сопротивления изменениям: [электронный ресурс] - Режим доступа - <http://www.seven.com.ua/254>.

Молодцов О. В. Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д. держ. упр. / О.В. Молодцов. - К., 2010.

Новаківський 1.1. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / 1.1. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Сер.: Комп'ютерні науки та інформаційні технології. - Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. - С. 163-174.

Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління - К.: Академвидав, 2003. - 568 с. - С. 151-156; 167-175.

Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод, матеріали / М.С. Орлів.-К.: НАДУ, 2013.-60 с.

Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / Ю.В. Ковбасюк, М.М. Білинська, І.Г. Сурай, В.А. Малюська. - К.: НАДУ, 2012. - 144 с.

Ракіч Дж.Старший, Дарр К. Управління організаціями охорони здоров'я. - 3 вид. - Балтімор: Хелс профешн прес, інк., 1992. -С.568.

Розвиток лідерства / Л. Візо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т. Федорів; за заг ред. І. Ібрагімової. - Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.

Рудий В.М. Законодавче забезпечення реформи системи охорони здоров'я в Україні. - К.: Сфера, 2005. - 272 с.

Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. - К.: ВД „Професіонал“, 2005. - 320 с. - С. 229-246.

Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка: наук.-теорет. журнал. - 2008. -№ 4. -С. 354-361.

Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. - Житомир: ЖДТУ, 2010. - № 2 (52) . - С. 287-291.

Тичи Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. Деванна; [Сокр. пер с англ. Науч. ред. Н.А. Климов]. -М.: Экономика, 1990.-328 с.

Управління змінами в публічному адмініструванні: навч. посіб. / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова [та ін.]; за наук. ред. Ю.П. Шарова. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. - 148 с.

Флоттер М.Д. та ін. Оцінка основних зацікавлених осіб комунікації великої лікарні: хто важливий для лікарні і чому? //Хоспітал енд хелс сервісіз адміні- стрейшн. - 1989. - Зима. - № 34. - С.530.

Чикаренко І. А. Концепція і моделі управління портфелем муніципальних проєктів розвитку [Текст] /І.А. Чикаренко, Ю.П. Шаров // Актуальні пробл. держ. упр. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. - Вип. 2 (20). - С. 247-256.

Фединець Н.І. Управління змінами в організації. / Н.І. Фединець// Збірник науково-технічних праць 4. Економіка, планування та управління в галузях Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.15. - 250 с.

Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон / под ред. В.В. Брагина. - М.: Изд-во «Стандарты и качество», 2008. - 192 с.

Цукерман Г.С. Нове визначення ролі ГКС: проблеми та конфлікти. - Хоспітал енд хелс сервісиз адміністрейшн. Весна, 1989. - № 34. - С.25-38.

Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти [Текст]: монографія / Шаров Ю. П. - К.: УАДУ, 2001. - 302 с.

Шаров Ю. Стратегія розвитку міста-курорту Миргорода: узагальнення комплексного підходу до розробки [Текст] / Ю. Шаров, О. Кокіц, І. Чикаренко та ін. // Вісн. НАДУ при Президентові України. - 2007. - № 4. -С. 329-336.

Cummings T.G. Organization development and change / T.G. Cummings, E.F. Huse. - St. Paul: West Publishing Co, 1989. - 560.

Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review, - 1979, 57, - N 2, - 111.



Навчальний посібник

Автори:

БІЛИНСЬКА Марина Миколаївна

ХРОМЕЦЬ Вікторія Анатоліївна

Розбудова спроможності та психологічної стійкості

державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні

Навчальний посібник