

УДК: 65.011.26

Фединець Н. І., к.е.н., доцент
Львівська комерційна академія

НАВИКИ КЕРІВНИКА ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначено основні навички керівника, необхідні для ефективного управління змінами в організації. З'ясовано значення делегування повноважень у процесі управління змінами, причини неефективного делегування повноважень та рекомендації щодо їх усунення.

Ключові слова: керівник, зміни, навички, управління, управління змінами, делегування повноважень.

Fedynets N.I.

SKILLS LEADER IN CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

The basic skills of the manager, necessary for effective change management in organizations. Found out the value of delegation of powers in the process of change management, causes of ineffective delegation and recommendations for their elimination. Defined as a leader, he can perform the process of introducing and implementing changes in the organization. It was found that on the basis of the above roles, the manager must possess the professional and personal skills. The article presents a list of exactly what professional skills and osobisnyy manager should possess. It was found that when the delegation of powers load is removed from the head, supported by its own initiative employees, increase their labor motivation and willingness to bear the responsibility. It is noted that in the modern realities of functioning are due to insufficient delegation of authority to managers in change.

Keywords: manager, change, skills, management, change management, delegation of powers.

Фединець Н. И.

НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Определены основные навыки руководителя, необходимые для эффективного управления изменениями в организации. Выяснены значения делегирования полномочий в процессе управления изменениями, причины неэффективного делегирования полномочий и рекомендации по их устранению.

Ключевые слова: руководитель, изменения, навыки, управление изменениями.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Для того щоб управляти організацією та усіма її ресурсами керівнику потрібні конкретні навички. Управління змінами в організації – це робота з її людськими та іншими ресурсами в момент нововведень. Тому для досягнення успіху керівнику в процесі проведення змін потрібно правильно розподілити ресурси та щоб докладали максимальних зусиль для цього і його підлегли. А це можливо лише тоді, коли керівник володіє певними навичками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми. Про необхідність наявності у керівників певних навичок управління організацією зазначають М. Мескон, О. Виханський, Ф. Хміль. Деякі автори виділяють окремі групи навичок керівника. Так Л. Вершко виділяє три групи навичок менеджера: концептуальні, людські, технічні [2, с. 120]. Ю. Кулик наводить вимоги до особистості керівника, зумовлені сучасною теорією та практикою управління бізнесом [3, с. 147]. Однак практично відсутні дослідження щодо необхідних навичок керівника саме в процесі проведення змін та управлінні ними.

Цілі статті. Завданням дослідження є визначення необхідних для ефективного впровадження змін навичок керівника.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Залежно від впроваджуваних змін керівникові доводиться виконувати різноманітні “ролі”, які й визначають певні навички. На наш погляд, у процесі змін керівник може виконувати роль адміністратора (спостерігати за процесом змін), плановика (розробляти плани та методи впровадження змін), експерта (виступати кваліфікованим спеціалістом у процесі впровадження змін), новатора (ініціювати процес змін), регулятора (регулювати процеси, пов'язанні зі змінами, відносини в

організації), символу (виступати як приклад, обличчя організації та колективу при проведенні змін).

Виходячи із зазначених ролей, керівник повинен володіти професійними та особистісними навиками (табл. 1).

Таблиця 1

Навики керівника при управлінні змінами в організації

Професійні	Особистісні
Уміння вести ділові переговори, переконувати у необхідності змін.	Уміння контролювати себе та свою поведінку.
Уміння працювати системно, охоплюючи усі сторони справи та фактори, що на неї впливають.	Уміння мислити.
Посилювати переваги накопиченого досвіду з новаторськими методами керівництва.	Уміння завчасно визначати труднощі та способи їх подолання.
Швидко реагувати на зміну ситуації.	Уміння обгрунтовано відрізнити реальні фактори від суб'єктивних думок, реальне від бажаного.
Самостійно приймати раціональні рішення в умовах дефіциту часу.	Уміння відрізнити головне від другорядного.
Максимально використовувати позитивний досвід інших.	Послідовно та цілеспрямовано добиватися поставленої цілі.
Здатність удосконалювати професійні знання та навички.	Уміння правильно оцінювати свої дії.
Уміння вирішувати нетрадиційні проблеми.	Ініціативність.
Здатність оригінально підходити до будь-яких завдань.	Уміння критикувати.
Спроможність бачити проблеми там, де для інших усе зрозуміло.	Уміння психологічно перебудуватися при зміні умов або при нових завданнях.
Спроможність розпізнавати недоліки в ефективно працюючих системах.	Альтернативність мислення.
Швидке вирішення завдань з нововведень.	Спроможність до ризику.
Вміти прогнозувати результати нововведень.	Спроможність сприймати критичні зауваження як показники напряму вдосконалення справ або як джерело ідей та нових підходів.

У процесі управління змінами керівник може і повинен делегувати свої повноваження підлеглим. При делегуванні повноважень знімається навантаження з керівника, підтримується власна ініціатива працівників, посилюються їх трудова мотивація і готовність нести відповідальність. Однак у сучасних реаліях функціонування організації існують причини недостатнього делегування повноважень керівниками у процесі змін:

- побоювання того, що підлеглі не досить компетентно виконують доручення (роблять помилки);
- недовіра по відношенню до компетентності підлеглих;
- побоювання того, що підлеглі надто швидко набудуть високу компетенцію;
- побоювання втрати власного авторитету чи статусу;
- побоювання того, що керівник сам втратить контроль за даними питанням;
- страх перед ризиком;
- небажання віддавати роботу, якою керівник сам добре володіє;
- невміння консультувати підлеглих і управляти ними.

При цьому, в багатьох випадках, самі працівники неготові нести відповідальність у процесі змін через ряд причин, а саме:

- недостатню впевненість у собі;
- дефіцит інформації;
- страх перед можливою критикою;
- недостатній позитивний відгук на успішно виконані доручення;
- недостатню вмотивованість співробітника;
- негативну атмосферу робочого місця.

Для того щоб добитися успіху при делегуванні повноважень у процесі змін в організації слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- делегувати співробітникам завдання;
- делегувати співробітникам відповідальності за дії;
- виключати можливості відкликання делегованих повноважень або передачі їх від одних співробітників іншим;
- встановити порядок регулювання виняткових випадків;
- виключати можливості втручання керівника при правильних діях співробітника;
- обов'язкове втручання керівника в разі помилки і одержання результатів, врегульованих в особливому порядку;
- приймати керівником відповідальність по керівництву;
- створити відповідну інформаційну систему;
- ретельно вибирати завдання, що підлягають делегуванню;
- ретельно вибирати людину, кому делегувати;
- делегувати переважно "остаточні результати" замість точних методів виконання завдання;
- бути готовим до помилок і необхідності їх пробачити;
- дати достатньо повноважень для виконання завдання;
- інформувати інших, що делеговане і кому;
- делегувати поступово й ускладнювати делеговані завдання.

Сьогодні в успішних організаціях основний акцент робиться на навчанні співробітників. Тому всім керівникам у процесі впровадження змін необхідні навички тренера.

Останнім часом все більшою популярністю користуються активні методи навчання персоналу: презентації, семінари, ділові та рольові ігри, бізнес-тренінги, кейси, дискусії в малих групах, моделювання та виконання проектів, навчання дією і т. д.

При організації бізнес-навчання керівнику слід враховувати такі особливості навчання дорослих людей (співробітників організації):

- усвідомлене ставлення до процесу свого навчання;
- потреба в самостійності;
- потреба в осмисленості навчання (для вирішення важливої проблеми та досягнення конкретної мети), що забезпечує мотивацію;
- практична спрямованість щодо навчання, прагнення до застосування отриманих знань, умінь і навичок;
- наявність життєвого досвіду – важливого джерела знань;
- вплив на процес навчання професійних, соціальних, побутових і тимчасових факторів.

Як правило, дорослі люди хочуть вчитися, якщо вони розуміють необхідність навчання і бачать можливості застосувати його результати для поліпшення своєї діяльності. Крім того, дорослі люди прагнуть брати активну участь у навчанні, привносять в навчальні ситуації власний досвід і свої життєві цінності, намагаються співвіднести навчальну ситуацію зі своїми цілями та завданнями.

У сфері короткострокової бізнес-освіти найбільш популярною формою активного навчання, на нашу думку, є тренінг. У ньому використовуються інтерактивні технології та методи, які реалізують принципи навчання дорослих. Тренінг орієнтований на придбання практичних умінь і навичок, припускає активну позицію працівників, будується з урахуванням їх попереднього досвіду [1]. Ця форма навчання дозволить враховувати право співробітників організації на самостійний вибір і прийняття рішень, можливість приймати чи не приймати нові методи роботи, їх потреба в обґрунтуванні необхідності вивчення нової інформації та в інтеграції нових знань з наявним життєвим досвідом, вимога практичної спрямованості навчання.

Можна сформулювати основні рекомендації, дотримання яких забезпечує успіх тренінгу:

- надавати можливість проявляти ініціативу;
- з'ясовувати наміри та цілі тих, хто навчається;
- пропонувати актуальні та обґрунтовані теми навчання;
- намагатися активізувати навчання, зробити його дослідним;
- пов'язувати результати навчання з професійною діяльністю, переносити створенні знання та навички в робочі умови;

- використовувати методи спроб та помилок, аналогії;
- пов'язувати новий матеріал з наявними знаннями та досвідом;
- враховувати наявні обмеження в навчанні (соціальні, часові, фінансові);
- створювати мотивацію для подальшого навчання;
- широко використовувати активні методи: ділові ігри, моделювання, аналіз практичних ситуацій;
- перед початком навчання проводити оцінку потреби в навчанні;
- при закріпленні матеріалу сподіватися на розуміння, а не на пам'ять;
- враховувати відмінність у стилях навчання;
- орієнтуватися на короткі періоди навчальної активності;
- залучення до навчання, створення відповідної мотивації;
- враховувати очікування та потреби, можливості та обмеження;
- розвивати у слухачів навик навчання та самонавчання;
- враховувати професійні та особисті якості тих, то навчається.

У процесі впровадження та проведення змін ідеальним керівником можна назвати того, хто: може встановити та підтримувати відносини з різними людьми у процесі змін; здатний бути лідером; може побудувати систему комунікацій в організації, отримувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати; має здатність приймати нестандартні управлінські рішення в умовах; може йти на виправданий ризик і на впровадження нововведень в організації; має схильність до самоаналізу; заохочує до участі в змінах членів колективу; з терпінням відноситься до перемог і поразок; компетентний у специфічних проблемах управління; перекладає свої ідеї на мову, зрозумілу для людей; висловлює підлеглим тільки конструктивну критику; надає підпорядкованим якомога більше свободи для дій, допускаючи при цьому компроміси; може викликати до себе прихильність; концентрує увагу на поставлених пріоритетних цілях, по вкладу в їх реалізацію оцінює підлеглих; служить прикладом в ефективності використання робочого часу, ділиться зі своїми колегами раціональними прийомами досягнення цього; вміє зрозуміло, точно, коротко висловити свої думки; здатний бачити зміни, що відбуваються як усередині організації, так і поза нею; готовий почати процес нововведень, керувати ним і використовувати в інтересах організації; здатний нести відповідальність за доручену справу; відкритий для спілкування з усіма підлеглими, уважний до їх ділових пропозицій; ретельно продумує роботу щодо створення умов для професійної реалізації підлеглих, забезпечення умов для їхньої кар'єри; у стані вирішувати конфлікти, виступати в ролі посередника між конфліктуючими сторонами у процесі змін.

Висновки. Таким чином для ефективного управління змінами в організації керівник повинен володіти певними навиками, процес вдосконалення яких ніколи не завершується.

Список використаних джерел:

1. HR-Лига. Базарова Гули журнал «Менеджер по персоналу» : [електронний ресурс] – Режим доступу – <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=874&print=true>
2. Вершко Л. Розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Л. Вершко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №8(74). – с. 116 – 123.
3. Кулик Ю. Аналіз управлінського досвіду професійного розвитку менеджерів у міжнародних компаніях / Ю. Кулик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №7,8(86,87). – с. 146 –149.

Рецензент Мізюк Б.М.