

## **ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВОМУ СТАНІ**

Перед кожною компанією рано чи пізно, під впливом глобальної конкуренції, постає проблема адаптивності діяльності організації до мінливого зовнішнього середовища. У критичній ситуації менеджерам зазвичай вдається згуртувати персонал для проведення реформ, проте, за відсутності надзвичайних обставин, перетворення нерідко терплять фіаско. Та все ж процес трансформації може бути успішним навіть в тому випадку, якщо явної кризи немає.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що просто хороші менеджери, на жаль, не в змозі встати на чолі фундаментальних перетворень. Для цього потрібні керівники нового типу, що володіють принципово іншим мисленням і специфічними здібностями лідера.

Як і окремі особи, організації постійно розвиваються, відгукуючись на метаморфози ринкової ситуації і зміну ключових керівників. Зазвичай такі зрушення відбуваються більш менш непомітно (особливо в великих корпораціях). Але іноді компанія стикається з необхідністю провести прискорену, а не поступову перебудову — іншими словами, здійснити повну трансформацію, порвавши з минулим і реалізувавши необхідні зміни щонайшвидше.

Перед керівником такого проекту стоїть вирішальна проблема: йому потрібно створити ні більше, ні менше нову корпоративну реальність, яка спонукає співробітників, клієнтів і інвесторів змінити своє сприйняття компанії і ставлення до неї. Ця майбутня реальність повинна бути достатньо ясною і вражаючою, щоб вона представлялася не лише кращою, ніж нинішня, але необхідною і навіть неминучою. Просто хороші менеджери, на жаль, не в змозі встати на чолі фундаментальних перетворень. Для цього потрібні керівники нового типу, що володіють принципово іншим мисленням і специфічними здібностями – лідери [2].

“Лідер” - поняття переобтяжене, пов'язане з безліччю упереджень та суб'єктивного ставлення. Проаналізуємо тлумачення поняття “лідер” та “лідерство”, що розглядається різними авторами-дослідниками цієї проблематики.

Лідер – особа, яка, володіючи специфічними рисами характеру, навиками та знаннями, здатна спланувати, організувати, вмотивувати діяльність інших людей, що спрямовує їх зусилля на досягнення загальних цілей організації. Поняття “лідер” характеризує не тільки людину, це визначення можна застосувати і до організації-лідера[1].

Лідерство – мистецтво ефективно координувати діяльність інших людей на досягнення загальних цілей організації та здатність формувати особистість, постійно виходячи за загальноприйняті рамки, правила та стереотипи. Статус лідерства характеризується відносинами, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починаннях, особисті симпатії, прагнення вчитися і переймати досвід.

В житті кожної компанії настає момент, коли стає зрозумілим, що необхідні докорінні зміни. Їх необхідність може пояснюватись самими різноманітними обставинами – різким зниженням прибутковості, заманливими перспективами, котрі відкриваються на нових ринках, потребою у збільшенні конкурентноздатності. Якою б не була причина, лідери ніколи не були так необхідні, як під час глибокої реформи. Чи йдуть ці реформи на одному підрозділі, чи охоплюють всю організацію, в них є дещо спільне: це сміливі, перспективні цілі, які відповідають постійним (до кількох місяців або років) організаційним, операційним, комерційним перетворенням. Для більш ефективного провадження трансформаційних процесів на кожній стадії здійснення трансформації необхідна присутність менеджерів-лідерів[3].

Проаналізуємо варіанти перебігу розвитку організації, припускаючи певну залежність між часом проведення трансформації та ефективністю бізнесу в умовах реформи (рис. 1).

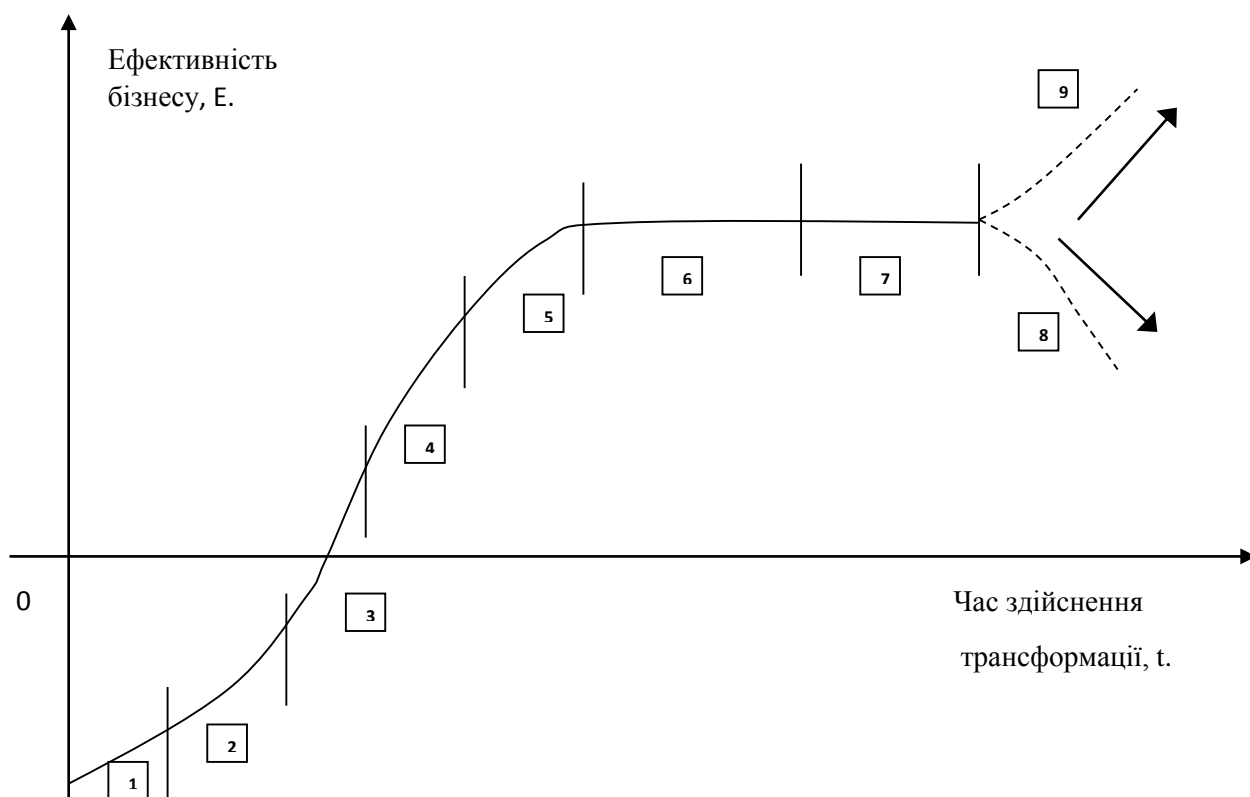


Рис. 1 Графічне відображення варіантів розвитку трансформації організації та взаємозв'язок з ефективністю бізнесу

Де 1 – стадія, що передує роздуму про необхідність змін; 2 – стадія роздумів; 3 – підготовча стадія; 4 – стадія активних дій; 5 – стадія підтримки і закріплення змін; 6 – стадія змін, що відбулися; 7 – стадія «зіркової хвороби»; 8 – стадія кризи; 9 – стадія постійного удосконалення

Розглянуті стадії характеризують успішне впровадження тільки однієї реформи, але це процес динамічний, на який впливають мінливі потреби ринку, конкуренція, усвідомлення власних перспектив тощо. Якщо трансформаційні цінності прижилися в організації, то вона може і надалі розвиватися та удосконалюватися (стадія дев'ята). Проте часто трапляється так, що ці цінності або були до кінця неприйнятими в організації, або були неправильно зрозумілими, що спричиняє кризові ситуації (стадія восьма). Відповідно до двох варіантів розвитку ефективність бізнесу від реформи буде або зростати, або зменшуватись.

Принципово важливо розрізняти часткові і радикальні зміни. Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. В ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану. Радикальні зміни бувають конче необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком навколишнього ринкового оточення після тривалої фази стабільності і тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Такий “революційний” процес змін для досягнення переваг по відношенню до конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустріти рішучий опір з боку персоналу.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є скоріше винятком, чим правилом. Дуже по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни передбачають небезпеку). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

Науковий результат роботи полягає в описанні взаємозв'язку між стадіями трансформаційних процесів організації та ефективністю бізнесу, обґрунтуванні необхідності попиту організації на менеджерів-лідерів

### **Список використаних джерел**

1. Аткинсон М. От босса к лидеру // Менеджмент по персоналу. – 2008. - № 4. – С. 10-13.
2. Питерс Т. Лидерство – еще та задачка // Справочник кадровика. – 2003. - № 5. – С. 98-90.
3. Ричард Гловер, Фред Уолкер Готовность к переменам. Человеческий фактор // Деловое совершенство. – 2004. - № 1. – С. 21-26.