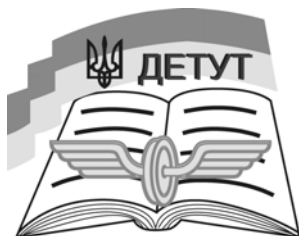


Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ

Кафедра менеджменту організацій і логістики



І.В. Дідовець

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
студентів денної та заочної форм навчання
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

КИІВ 2014

УДК 658:339.1

Дідовець І.В.

Управління змінами: Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» – К.: ДЕТУТ, 2014. – 85 с.

Методичні вказівки спрямовані на вивчення теоретичних основ і прикладних засад формування у майбутніх менеджерів знань з організації процесу управління змінами на підприємстві та відповідають програмі курсу «Управління змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»), та, містять рекомендації щодо практичних занять, самостійної роботи студентів, виконання контрольної роботи, індивідуальної роботи, перелік питань до іспиту, систему поточного і підсумкового контролю та перелік рекомендованої літератури з дисципліни.

Рекомендується для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Методичні вказівки розглянуті та затверджені на засіданні кафедри «Менеджмент організацій і логістики» (протокол № 5 від 11 грудня 2013 року) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № 3 від 24 грудня 2013 року).

Укладач: к.е.н., доц. Дідовець І.В.

Рецензенти: д.е.н., професор Филюк Г.М.
к.е.н., доцент Харчук О.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	36
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	62
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА.....	68
ПИТАННЯ ДЛЯ ІСПИТУ.....	70
СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	71
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТОК А.....	79

ВСТУП

Масштабні трансформаційні зміни в структурі світового господарства в умовах постіндустріального етапу розвитку суспільства зумовлюють необхідність адаптації українських підприємств до нового економічного середовища, його вимог і законів. Під тиском зовнішніх обставин підприємства повинні постійно розвиватися, створювати додаткові конкурентні переваги, що можливо лише в системі адекватних і своєчасних змін. У таких умовах саме зміни та управління ними мають стати головним інструментом ефективного функціонування підприємства.

Не дивлячись на важливість управління змінами на всіх рівнях від підприємств малого бізнесу і до державного цей процес не можна визнати успішним. По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні компанії працюють у більш динамічному середовищі, ніж зарубіжні; це обумовлено як нестабільністю внутрішнього ринку, так і швидкоплинними умовами на зовнішньому. По-друге, незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з цієї проблематики базуються на досвіді великих зарубіжних компаній, який не завжди може бути адаптовано до сучасних умов ведення вітчизняного бізнесу. Тому вкрай важливо аналізувати та досліджувати ситуацію щодо управління змінами в умовах господарської діяльності вітчизняних підприємств. Разом з тим відповідна управлінська діяльність повинна бути науково обґрунтована і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління, так і специфічні положення менеджменту змін. На жаль, таких досліджень в Україні проводиться недостатньо, їх потрібно розвивати та постійно удосконалювати.

Визначення типу й об'єкта змін залежить, перш за все, від цілей розвитку підприємства, від того стану, в якому воно знаходиться тепер, а також від того, яким його бачать в стратегічній перспективі власники та менеджери. Вибір того або іншого типу змін, потребує аналізу поточного стану підприємства та відповідного обґрунтування глибини, швидкості та масштабності змін, які мають проводитися, а також визначення можливостей підприємства для їх проведення.

Реалізація обґрунтованого комплексного підходу до управління змінами, розуміння необхідності адаптації поведінки персоналу до здійснення змін, залежить від рівня підготовки менеджерів. Тому нормативна навчальна дисципліна «Управління змінами» набуває особливого значення.

Мета дисципліни: оволодіння майбутніми спеціалістами основних теоретичних знань і набуття практичних навичок з організації процесу управління змінами на підприємстві.

Після вивчення дисципліни студенти повинні:

знати:

- базові поняття та інструментарій управління змінами;
- сутність та зміст індивідуальних, організаційних і командних змін;

- яку роль виконує керівництво в процесі управлінні змінами;
- сутність та зміст структурних змін;
- процес стратегічного планування змінами;
- типові моделі управління змінами;
- причини опору змінам, і як реагувати на нього;
- методи подолання опору змінам;
- прийоми управління людськими ресурсами в процесі змін;
- механізмами стимулювання змін;
- прийоми подолання конфліктів в процесі змін;
- сутність змін корпоративної культури;
- особливості змін інформаційних технологій;

вміти:

- розробляти ефективний план дій із запровадження змін;
- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;
- формувати команду для проведення змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

Вивчення курсу «Управління змінами» передбачає наявність у студентів базових знань з таких фахових дисциплін як: «Основи менеджменту», «Управління персоналом», «Управління проектами» та ін.

Вивчення навчального матеріалу дисципліни повинно забезпечувати рішення двох взаємопов'язаних проблем: пізнання теоретичних основ науки управління змінами та набуття практичних навиків щодо ефективного управління змінами на підприємстві (організації) в умовах ринкової економіки.

У процесі вивчення предмета у студентів розширюється кругозір, поглиблюються знання з питань управління змінами, розвивається вміння долати опір змінам, здійснювати планування змін та управляти ними. Вивчення предмета стає необхідним підґрунтям, що створює можливості для розвитку логічного мислення, вміння критично оцінювати і аналізувати результати діяльності з управління людськими ресурсами в процесі змін тощо.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття з дисципліни застосовуються як для денної, так і заочної форми навчання. Метою практичних занять є поточна перевірка рівня знань та засвоєння студентами навчального матеріалу даної дисципліни.

Основними цілями практичних занять є:

- формування у студентів умінь і навичок практичних дій, необхідних спеціалістам для грамотного виконання функціональних обов'язків;
- розвиток у студентів професійно-ділових якостей, що передбачені освітньо-кваліфікаційною характеристикою випускника;
- формування у студентів інтересу до майбутньої спеціальності.

У методичних вказівках вказано літературу до кожної теми практичних занять, перелік питань і тести для контролю знань.

Основними формами підготовки до практичних занять є:

- опрацювання конспекту лекцій;
- робота студента над індивідуальними завданнями під керівництвом викладача;
- робота з підручниками або посібниками;
- підготовка доповіді або презентації.

На практичні заняття виносяться лише найважливіші й найскладніші питання дисципліни. Решту питань студенти опрацюють самостійно. Якщо деякі питання залишилися незрозумілими для студента, їх обговорюють в аудиторії на практичному занятті.

На практичних заняттях передбачається проведення модульного контролю.

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. З'ясуйте, як зміни у природі впливають на функціонування відкритих соціально-економічних систем?

Завдання 2. Сформулюйте стратегію розвитку для знайомої вам організації. Які зміни проводяться в організації для досягнення стратегічних цілей? Які зміни, на вашу думку, варто провести в організації для досягнення її стратегічних цілей?

2. Питання для дискусії

1. Для чого необхідно проводити зміни в організації?
2. Назвіть основні складові організаційної досконалості за Дж.

Харінгтоном.

3. Які основні завдання повинна вирішувати система управління змінами?
4. Чому однією зі складових організаційної досконалості підприємства є

формування системи управління знаннями?

5. Які основні причини невдач при виконанні проектів?

Рекомендована література [1-6; 41-45; 44-47; 48; 49].

3. Тести для самоперевірки знань

1. У найбільш узагальненому вигляді розрізняють такі три типи змін:

- а) зміни структури організації, зміни техніки, зміни технологічних процесів;
- б) зміни розвитку, перехідні зміни, трансформаційні зміни;
- в) зміни структури, зміни культури, зміни стратегії;
- г) зміни структури, зміни технологічних процесів, зміни стратегії.

2. Під змінами розвитку розуміють:

- а) удосконалення існуючих правил, методів та підходів, які вже не відповідають новим вимогам часу;
- б) удосконалення організаційної структури, технології;
- в) удосконалення стратегії, організаційної структури;
- г) це зміни місії і цілей, стратегії, технології, структури, продукту і культури.

3. Найскладніше провести зміни:

- а) системи процесу, проектів, структури;
- б) організаційної культури, цілей, стратегії;
- в) організаційної культури, система процесу, структури;
- г) усі відповіді вірні.

4. Арістотель провів розходження між чотирма типами змін:

- а) трудових ресурсів, засобів виробництва, фінансових та природних ресурсів;
- б) місця, якості, кількості, субстанції;
- в) місця, якості, речовини, числа;
- г) форми, місця, часу, числа.

5. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном:

- а) управління фінансами, управління проектами, управління персоналом, управління знаннями;
- б) управління організацією, управління змінами, управління знаннями, управління проектами;
- в) управління процесами, управління проектами, управління змінами, управління знаннями, управління ресурсами;
- г) управління фінансами, управління маркетингом, управління змінами, управління знаннями, управління проектами.

б. Система управління змінами, вирішує такі завдання:

- а) виявлення потреби в змінах, визначення способів проведення змін, безпосереднє здійснення змін;
- б) визначення бюджету необхідного для здійснення змін, визначення способів проведення змін, безпосереднє здійснення змін;
- в) виявлення потреби в змінах, визначення періоду проведення змін;
- г) визначення бюджету необхідного для здійснення змін, визначення періоду проведення змін.

7. Під управлінням знаннями розуміють:

- а) процес передачі досвіду, правил, традицій, цінностей персоналу організації.
- б) це ті знання і досвід, які людина набуває і розвиває все життя;
- в) активний, систематизований процес створення і надання всім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, якими володіє організація;
- г) процес зберігання та обробки знань організації.

Тема 2. Індивідуальні зміни

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Визначити, які основні переваги когнітивного підходу до управління змінами. Які його обмеження?

Завдання 2. Напишіть есе (не менше 5000 знаків) на тему «Зміна в моєму житті».

В есе дайте відповідь на такі питання:

1. Опишіть ситуацію зміни у Вашому житті.
2. Які були причини цієї зміни?
3. Яка була Ваша реакція на необхідність даної зміни?

Завдання 3. Визначити, свою реакцію на зміни за допомогою методики Майерс-Брігсс. Як ви будите спілкуватися з людиною схожого типу при складних змінах? Яка допомога потрібна вам для подолання опору?

Завдання 4. Визначити, які основні принципи навчання дорослих.

2. Питання для дискусії

1. Назвіть, яким чином може застосовуватися модель теорії емпіричного навчання Колба.
2. Які моделі характеризують психодинамічний підхід до змін? У чому їх

сутність?

3. Охарактеризуйте гуманістично-психологічний підхід до змін. Наведіть приклади його застосування.

4. Які підходи до навчання, на Ваш погляд, потрібно використовувати при навчанні дорослих?

Рекомендована література: [1-6; 18-21;50-52; 53-58].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Навчання – це:

- а) процес набуття знань через досвід, що веде до змін у поведінці;
- б) це свідомо, цілеспрямована діяльність педагогів та учнів;
- в) це наполеглива праця, яка в подальшому може відкрити необмежені можливості для особистісного розвитку, зокрема і в науковому полі;
- г) усі відповіді вірні.

2. Професійне навчання – це:

- а) комплекс організаційних, медико-санітарних, ветеринарних, інженерно-технічних, адміністративних та інших заходів;
- б) системна соціальна характеристика індивіда, що формує предметну діяльність та спілкування і зумовлює причетність до суспільних відносин;
- в) найпопулярніший ступінь в області менеджменту і управління;
- г) систематичні дії, які виконуються людьми, що закінчили початковий цикл безперервної освіти з метою зміни своїх знань, навичок, оцінок та розвитку відносин з оточуючими, для того, щоб адекватно виконувати професійні завдання.

3. Андрагогіка – це:

- а) одна з назв галузі педагогічної науки, що охоплює теоретичні і практичні проблеми освіти, навчання і виховання дорослих;
- б) системна соціальна характеристика індивіда, що формує предметну діяльність та спілкування і зумовлює причетність до суспільних відносин;
- в) найпопулярніший ступінь в області менеджменту й управління;
- г) систематичні дії, які виконуються людьми, що закінчили початковий цикл безперервної освіти з метою зміни своїх знань, навичок, оцінок та розвитку відносин з оточуючими, для того, щоб адекватно виконувати професійні завдання.

4. Модель Колба передбачає такі способи навчання:

- а) досвід, спостереження і рефлексію, за допомогою абстрактної концептуалізації, за допомогою активного експериментування;
- б) розповідь, пояснення, бесіду, дискусію, лекцію, спостереження, коментоване читання тексту підручника;
- в) спостереження, дискусію, коментоване читання тексту підручника;

г) досвід, спостереження, експериментування.

5. Найвідоміші теорії навчання:

а) асоціативна теорія, біхевіоризму, генетична теорія;

б) теорії біхевіоризму, епігенетична теорія розвитку особистості, конективізму;

в) теорії біхевіоризму, когнітивізму, конструктивізму, конективізму;

г) епігенетична теорія розвитку особистості, генетична теорія, теорії біхевіоризму.

6. Модель оцінки ефективності навчання Блума представлена:

а) 6 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання;

б) 4 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання;

в) 5 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання;

г) 7 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання.

7. При когнітивному підході до змін результати досягаються:

а) через позитивне ставлення самої людини;

б) за допомогою заохочень і покарань;

в) за допомогою відкритого спілкування і позитивне ставлення до індивідууму;

г) за допомогою заохочень та відкритого спілкування.

8. Основні моделі, які описують сутність психодинамічного підходу управління змінами:

а) модель Колба, модель Адамса, Хейеса і Хопсона;

б) модель Льюїна, модель Кублер-Росс;

в) модель Кублер-Росс, модель Адамса, Хейеса і Хопсона, модель Сатир;

г) модель Льюїна, модель Карнал, модель Адамса, Хейеса і Хопсона.

9. Сформулював психологічні особливості людей, що є передумовами успішного навчання:

а) англійський психолог К. Роджерс;

б) американський психолог, засновник гуманістичної психології;

в) Курт Левін, ідеї якого справили величезний вплив на американську соціальну психологію;

г) У. Біон – відомий представник британської школи психоаналізу.

10. Соціальна компетентність – це:

а) вміння діяти відповідно до ситуації та здатність швидко приймати рішення;

б) здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

в) наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння

підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди тощо;
г) особистісна здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань.

Тема 3. Командні зміни

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Створіть проектну команду зі студентів групи, та обґрунтуйте її склад. Визначте, за допомогою методики М. Белбін розподіл ролей в команді.

Методика розподілу ролей в команді.

Мередіт Белбін – американський психолог, що понад десять років присвятила вивченню умов, необхідних для успішної діяльності управлінських команд. Припущення Белбін полягає в тому, що кожний член робочої групи відіграє подвійну роль. Перша роль, функціональна, пов'язана з формальною специфікою діяльності команди. Друга, «командна роль», менш очевидна, однак саме вона важлива для успішної діяльності команди.

Белбін створила модель, підтверджену надзвичайно великим масивом експериментальних даних. У результаті масштабних і ретельно спланованих експериментів з робочими групами вона виділила й описала вісім командних ролей, якими характеризується вся рольова розноманітність групи. Ці вісім ролей умовно були названі так: «виконавець» (В), «голова» (Г), «формуваць» (Ф), «мислитель» (М), «дослідник ресурсів» (ДР), «оцінювач» (О), «колективіст» (К) і «доводчик» (Д).

При підборі команди варто включати в неї людей, особистісні характеристики яких охоплюють діапазон якостей, необхідних для того, щоб всі вісім ролей могли бути реалізовані. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб, хтось із працівників може поєднувати психологічні ролі, головне – щоб всі функції виконувалися. Повна рольова структура створює передумови для ефективної партнерської взаємодії, що забезпечує результати трудової діяльності, які відповідають інтересам команди проекту. У разі, якщо група працює неефективно, корисно проаналізувати її склад у світлі розглянутих восьми ролей. Можливо, що в колективі не вистачає співробітника, який міг би грати яку-небудь із важливих ролей. Тоді необхідно підібрати таку людину або спробувати навчити інших членів групи виконувати відповідні функції.

Тест Белбін

Тест Белбін складається з семи розділів. У кожному з розділів потрібно розподілити 10 балів між можливими відповідями згідно з вашим уявленням про їхню відповідність вашій власній поведінці. Ці десять балів можуть бути розподілені між кількома твердженнями або, можливо, все написано одній – єдиній відповіді.

1. Що, на мою думку, я можу внести в роботу команди:

- (a) я вважаю, що можу відразу побачити нові можливості і мати з них користь;
- (b) я можу добре спрацюватися з різними людьми;
- (c) генерування ідей є одним з моїх природних якостей;
- (d) у мене є здатність залучати людей, які можуть зробити цінний внесок у роботу групи;
- (e) моя особиста ефективність багато в чому ґрунтується на здатності доводити почате до кінця;
- (f) я готовий(а) змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо це приведе до значних результатів в подальшому;
- (g) зазвичай я швидко «схоплюю», що буде «працювати» на практиці у відомих мені ситуаціях;
- (h) я можу запропонувати щось розумне для альтернативного курсу дій без прояву пристрасті або упередженості.

2. Мої можливі недоліки при роботі в команді можуть проявлятися таким чином:

- (a) я відчуваю занепокоєння, якщо збори команди недостатньо структуровані, їхній хід погано контролюється і вони проводяться в недостатньо організований спосіб;
- (b) на противагу команді я схильний (а) підтримувати людей, чия обґрунтована точка зору не отримала належної оцінки;
- (c) я схильний (а) багато говорити в моменти, коли група переходить до пропозиції нових ідей;
- (d) мій об'єктивізм ускладнює знаходження компромісу з колегами;
- (e) коли виникає необхідність дати хід будь-якій справі, оточуючі часом сприймають мене як людину, схильну до авторитарних методів;
- (f) мені важко приймати керівні рішення, тому що я занадто чутливий (а) до атмосфери в групі;
- (g) я схильний (а) захоплюватися ідеями, які приходять мені в голову, і таким чином не помічаю, що відбувається навколо;
- (h) мої колеги нерідко вважають мене людиною, яка зайво турбується про деталі та перебільшує можливість несприятливого результату подій.

3. Коли я беру участь у роботі над будь-яким проектом з іншими людьми:

- (a) я володію здатністю впливати на людей, не припускаючи тиску на них;
- (b) моя уважність дозволяє уникати багатьох помилок;
- (c) я готовий (а) наполягати на негайних діях для того, щоб учасники не витрачали часу даремно і не втрачали із поля зору основної мети;
- (d) я здатний (а) зробити оригінальний внесок у роботу групи;
- (e) я завжди готовий (а) підтримати розумну пропозицію, що відповідає загальним інтересам;
- (f) я завжди веду пошук новітніх ідей і розробок;
- (g) я вважаю, що оточуючі цінують мою здатність до неупередженого судження;

- (h) на мене можна покластися в тому, що всі основні види робіт будуть організовані.

4. Характерний для мене підхід до групової роботи полягає в такому:

- (a) я широко зацікавлений (а) в тому, щоб краще дізнатися про колег;
- (b) якщо я з чимось не згоден (а), я досить легко кидаю виклик оточуючим або підтримую точку зору меншості;
- (c) зазвичай я вмію знаходити аргументи для спростування необґрунтованих пропозицій;
- (d) я думаю, що у мене є талант до організації роботи належним чином, коли потрібно втілити на практиці намічений план;
- (e) я схильний (а) уникати банальностей і виступати з несподіваними пропозиціями;
- (f) я зазвичай прагну досягти досконалості в будь-якій діяльності;
- (g) я вмію отримувати вигоду для групи, використовуючи зовнішні контакти;
- (h) я вислуховую різні точки зору, але при прийнятті остаточного рішення керуюся власною думкою.

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

- (a) мені подобатися аналізувати ситуації і зважувати можливі альтернативи;
- (b) мені цікаво займатися практичним вирішенням проблем;
- (c) мені подобається усвідомлювати, що я сприяю хорошим робочим відносинам;
- (d) я можу лобювати прийняття необхідного рішення;
- (e) я вмію сходитися з людьми, які можуть запропонувати нові ідеї;
- (f) я вмію домагатися згоди людей діяти необхідним чином;
- (g) я відчуваю себе комфортно, коли можу повністю зосередитися на виконанні завдання;
- (h) мені подобається знаходити сферу діяльності, де потрібно напружувати свою увагу.

6. Якби мені раптом доручили вирішення складного завдання, обмеживши час і надавши в моє розпорядження незнайомих людей:

- (a) я, швидше за все, усамітнися (ась) б для того, щоб знайти вихід з положення, перед тим, як розробляти єдину лінію поведінки;
- (b) я був би готовий (а) підтримати того, чий підхід до вирішення завдання виявиться найбільш позитивним, яким би складним він не був;
- (c) я б знайшов (ла) спосіб скоротити час на вирішення завдання, встановивши, який найкращий внесок могли б внести різні люди;
- (d) моя схильність до невідкладного вирішення завдання допомогла б мені забезпечити виконання графіка;
- (e) я вважаю, що зберіг (ла) би холонокровність та здатність мислити об'єктивно;
- (f) я був (ла) би готовий (а) досягнути мети, незважаючи на будь-який тиск;

- (g) я був (ла) би готовий (а) взяти на себе роль лідера, якби усвідомлював (ла), що група не просувається вперед;

- (h) я вдався (алася) би до групових обговорень для того, щоб стимулювати пошук нових ідей і зрушити справу з «мертвої точки».

7. Працюючи в групі і думаючи про наявні у мене проблеми:

- (a) я схильний (а) висловлювати своє невдоволення тим, хто перешкоджає прогресу в роботі;

- (b) я готовий (а) визнати, що оточуючі можуть критикувати мене за те, що я недостатньо мірою покладаюся на інтуїцію;

- (c) я готовий (а) визнати, що моє прагнення до того, щоб все виконувалося належним чином, може затримувати просування роботи;

- (d) я схильний (а) бути вимогливим до роботи інших і покладатися на одного або двох членів команди, до яких я відчуваю прихильність;

- (e) мені складно почати що-небудь робити, якщо не зрозумілі цілі;

- (f) іноді я не в змозі пояснити складні ідеї, які приходять мені в голову;

- (g) я усвідомлюю, що хочу від інших того, чого не можу зробити сам;

- (h) я не наважуюся викласти мої заперечення, коли стикаюся з реальною опозицією.

Переконайтеся, що сума балів за всі питання кожного розділу дорівнює 10 і підсумок для всіх семи розділів дорівнює 70. У таблиці подано розподіл тверджень за всіма розділами для восьми основних ролей у команді, описаних Белбін (у шапці таблиці вказані перші літери назви ролей). Для підрахунку балів по кожній ролі впишіть в таблицю бали по кожному з тверджень. Наприклад, для першого розділу, 10 балів могли бути розподілені таким чином:

a = 3 ; b = 1 ; c = 4 ; d = 0 ; e = 1 ; f = 0 ; g = 0 ; h = 1.

Ці бали необхідно вписати у відповідні стовпці першого рядка таблиці. Те ж саме потрібно зробити по всіх інших розділах анкети, а потім підсумувати бали для кожного з восьми стовпців.

Ключ до тесту

РОЗДІЛ	"В"	"Г"	"Ф"	"М"	"ДР"	"О"	"К"	"Д"
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
РАЗОМ								

Завдання 2. Визначте бажані стандарти поведінки команди в якій ви працюєте.

Завдання 3. Розробіть рекомендації для керівника щодо ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

2. Питання для дискусії

1. Назвіть основні проблеми управління командою.

2. У чому суть проблеми розформування проектної команди?

3. Назвіть відомі Вам типи команд. Наведіть по одному прикладу з життя кожного типу команди.

4. Чи варто набирати в команду різних людей? Чи зможуть працювати разом люди «різного» типу?

5. Назвіть причини зниження групової згуртованості.

Рекомендована література: [1-6; 7-9; 22-24].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Група – це:

а) люди, які пов'язані спільною працею в одній організації, установі, на підприємстві тощо;

б) це зібрання двох або декількох осіб, які незалежно взаємодіють для досягнення певних цілей;

в) кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного;

г) це спеціально підібрана кількість людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

2. Які існують типи команд:

а) робоча команда, паралельна, проектна;

б) віртуальна, мережева, управлінська;

в) матрична, команда змін;

г) усі відповіді вірні.

3. Паралельна команда створюється:

а) для виконання конкретного проекту на обмежений термін;

б) на певний термін та спрямована на надання консультацій;

в) в організаціях, в яких потрібно виконати одночасно низку проектів.

г) усі відповіді вірні.

4. Проектна команда створюється:

а) для виконання конкретного проекту на обмежений термін;

- б) на певний термін та спрямована на надання консультацій;
- в) в організаціях, в яких треба виконати одночасно низку проектів;
- г) усі відповіді вірні.

5. Основні групи факторів, які впливають на ефективність роботи управлінських команд:

- а) величина команди, оцінка кандидатів, визначення лідера, відбір кандидатів, розподіл ролей, розподіл посад, стиль керівництва, особиста мотивація, командна мотивація;
- б) організованість команди, товаристкість команди, корпоративність мислення, креативність мислення, почуття гумору, здатність до ризику;
- в) величина команди, товаристкість команди, здатність до ризику, стиль керівництва;
- г) усі відповіді вірні.

6. Один з найвідоміших дослідників розвитку команд є:

- а) Белбін;
- б) Такман;
- в) Харингтон;
- г) Морган.

7. Основні стадії розвитку команди:

- а) розморожування, освоєння нових концепцій, засвоєння нових концепцій та значень;
- б) формування, буря, нормалізація, дія;
- в) статус-кво, хаос, інтеграція і практика, новий статус-кво;
- г) полегшення, шок або здивування, заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття, експериментування, відкриття.

8. Типологія моделі поведінки людей розроблена:

- а) Сатир;
- б) Майерс-Бріггс;
- в) Белбіном;
- г) Скіннер.

9. Ключові командні ролі виділив:

- а) Харингтон;
- б) Бланшар;
- в) Белбін;
- г) Морган.

10. Які існують ключові командні ролі:

- а) голова, формувач, новатор, контролер;
- б) голова, виконавець, дослідник ресурсів;

- в) командний гравець, доводчик (завершальний роботу);
- г) усі відповіді вірні.

Тема 4. Організаційні зміни

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Для конкретного підприємства з урахуванням його умов функціонування розробіть програму проведення змін згідно моделі К. Левіна, Р. Бекхарда, Ф. Гуіяр і Дж. Келлі, Дж. Коттера. Чим визначається вибір моделі або підходу до проведення змін?

Завдання 2. На основі теорії *O* і на основі теорії *E* розробіть програму проведення змін для одного підприємства. Яка теорія, на ваш погляд, буде характеризуватися найбільшим ефектом? Чи можна усунути слабкі ланки програми змін за рахунок використання двох теорій відразу?

2. Питання для дискусії

1. Назвіть та розкрийте типи організаційних змін.
2. До якого типу змін належать зміни в системі управління персоналом?
3. У чому відмінності теорії *E* від теорії *O* організаційних змін М. Біра й Н.Норія?
4. Чи можна застосовувати одночасно теорії *E* і *O* на одному підприємстві?
5. З якими іншими моделями змін і підходами подібна теорія *E*?
6. Які переваги та недоліки моделі Р. Бекхарда для її практичного використання ви можете назвати?

Рекомендована література: [1-6; 25; 59; 60].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Скільки організаційних метафор виділив Гаретт Морган:

- а) 10 метафор;
- б) 5 метафор;
- в) 7 метафор;
- г) 4 метафори.

2. Які організаційні метафори виділив Гаретт Морган:

- а) машина, організм, мозок, культура, політична система, душевна в'язниця, потік і трансформація;
- б) машина, організм, політична система, потік і трансформація, соціальні мережі;
- в) машина, організм, місто, корабель;
- г) організм, потік і трансформація, соціальні мережі.

3. У чому полягає суть принципу моделі Льюїна:

- а) подолання природної інерції в організаціях вимагає постійного застосування сил для просування змін;
- б) для здійснення змін рушійна сила повинна перевершувати силу опору;
- в) здійсненнз оцінювання, відбору, навчання і розвитку співробітників, задіяних у процесі управління змінами;
- г) усі відповіді вірні.

4. Які етапи розкриває модель організаційних змін Льюїна?

- а) розморожування, рух, стабілізація і заморожування;
- б) дослідження, планування, дія, інтеграція;
- в) залежність, полегшення, формування, творчість, нормалізація;
- г) залежність, розморожування, рух, формування, нормалізація, інтеграція.

5. Які етапи проведення змін розкриває модель Балока і Баттена?

- а) розморожування, рух, стабілізація і заморожування;
- б) дослідження, планування, дія, інтеграція;
- в) розморожування, планування, рух, стабілізація, заморожування;
- г) дослідження, рух, стабілізація, заморожування, інтеграція.

6. Скільки кроків щодо здійснення змін у організації описується в моделі Коттера?

- а) 8 кроків;
- б) 5 кроків;
- в) 7 кроків;
- г) 6 кроків.

7. Як виглядає формула змін Бекхарда і Харріса:

- а) $C = [A \times B \times D] > X$;
- б) $C = [A \times B \times D] < X$;
- в) $C = [A \times B \times D] = X$;
- г) $C = [A \times B \times D] \leq X$.

8. Фазова модель Уільяма Бриджес розглядає такі види змін:

- а) зміни розвитку, трансформаційні;
- б) заплановані та перехідні зміни;
- в) зміни структури, зміни технологічних процесів;
- г) усі відповіді вірні.

9. Відповідно до моделі Карнал, грамотне управління змінами залежить від ефективного:

- а) управління культурою організації, організаційної політикою, процесами;
- б) управління переходом, культурою організації, організаційної

політикою;

- в) управління проектами, управління переходом;
- г) управління переходом, ресурсами.

10. Організаційні зміни – це:

- а) тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, у результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється багатоманітність соціальної реальності;
- б) перехід соціального суб'єкта з одного стану в інший, істотна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів;
- в) необхідний час і зусилля, оскільки вони пов'язані з додатковими витратами;
- г) будь-які зміни в одному або кількох елементах організації.

11. Згідно з триступеневою моделлю змін Курта Левіна, організаційні зміни проходять три ступені:

- а) планування; реструктуризації; реінжинірингу;
- б) «розморожування» становища; «рух» до нового стану; стабілізація і «заморожування» нового стану за допомогою визначення політики, винагороди за успіх установки нових стандартів;
- в) трансформація, переформування, реконструкція;
- г) модель, формула змін, системна модель.

12. Теорію організаційних змін, згідно з якою дві групи сил, що сприяють і протидіють змінам, протистоять одна одній розробив:

- а) К. Левін;
- б) У. Біон;
- в) М. Белбін;
- г) А. Маслоу.

13. Під перетворенням підприємств на основі «біопідходу» слід розуміти:

- а) тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, у результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється багатоманітність соціальної реальності;
- б) фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень;
- в) переформування, вміння заново пристосувати або по-новому сформулювати;
- г) безперервний процес оновлення внутрішніх складових підприємства як живого організму на основі нововведень, підвищення соціальної значущості та інституційних змін.

14. Модель узгодження Надлер і Тушмана уявляє організацію, як чотири взаємозалежні підсистеми:

- а) ієрархічна структура, модель, блок-схема, процес;
- б) інформація, технічні засоби, спеціалісти з управління та підрозділи з управління;
- в) робота, люди, формальна організація, неформальна організація;
- г) персонал, фінанси, знання, процеси.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Проаналізуйте управлінський шлях лідера відомої або Вашої організації. Які зовнішні обставини й особистісні характеристики зумовили його висунення в лідери?

Завдання 2. Використовуючи мережу Інтернет, наведіть приклади відомих топ-менеджерів та лідерів. Визначте спільні та відмінні риси користуючись дослідженням Уерена Бенніса, заповніть таблицю:

Таблиця 1

Спільні та відмінні риси менеджера та лідера

Менеджер _____	Лідер _____
Спільні риси ...	Відмінні риси ...

Завдання 3. Опишіть стилі та навички керівника змін (на прикладі відомої постаті в зарубіжному чи вітчизняному менеджменті) за допомогою таблиці.

Таблиця 2

Стилi та навички керівника змін (на прикладі відомої постаті в зарубіжному чи вітчизняному менеджменті)

Стиль керівника змін	Навички
...	...

Завдання 4. Визначте, хто з студентів вашої групи є найсильнішим лідером, відповідь обґрунтуйте. При обговоренні в групі виділіть найсильніші лідерські характеристики і визначте, чи є вони «вродженими» або були розвинені.

Завдання 5. Розробіть індивідуальний образ сучасного менеджера змін, заповнюючи таблицю:

Якості менеджера змін

Групи	Якості менеджера змін
Професійно-ділові якості	...
Адміністративно-організаційні якості	...
Соціально-психологічні якості	...
Моральні якості	...

2. Питання для дискусії

1. Чому для процесу змін лідерство набагато ефективніше, ніж керівництво?
 2. У яких випадках керівництво, а не лідерство виправдане в управлінні змінами ?
 3. Як здійснити вибір керівника проекту змін?
 4. Хто може стати лідером? Чи всі володіють можливостями? Що слід зробити, щоб стати лідером?
 5. Охарактеризуйте трансформаційне керівництво та визначте його відмінності від ділового?
- Рекомендована література [1-6; 26-29; 61-65].*

3. Тести для самоперевірки знань*1. Лідер – це:*

- а) менеджер, який керується таким стилем управління людьми, що передбачає використання одного з чотирьох стилів управління в залежності від ситуації й рівня розвитку співробітників по відношенню до завдання;
- б) особа в будь-якій групі (організації), що користується великим, визнаним авторитетом, що володіє впливом, який проявляється як керуючі дії;
- в) поняття , що використовується по відношенню до співробітників, функції яких безпосередньо пов'язані з управлінням, наприклад, управління збутом або проектом;
- г) вища посада в підприємстві, наділена повноваженнями вибору стратегії розвитку компанії, роботи з кадрами, визначення фінансових потоків підприємства.

2. Мері-Бет О'Ніл виділяє такі ключові ролі, які виконують керівники при здійсненні змін:

- а) спонсор, адвокат, виконавець, агент змін;
- б) адміністратор на місцях, виконавчий директор, мережевий керівник;
- в) голова, формувач, новатор, контролер;
- г) виконавець, голова, агент змін, адміністратор на місцях.

3. *Поняття «трансформаційне керівництво» ввів:*

- а) Басс;
- б) Бенніс;
- в) Льюїс;
- г) Левін.

4. *Одним з найвідоміших теоретиків лідерства є:*

- а) У. Бенніс;
- б) К. Левін;
- в) Е.А. Клімов;
- г) В. С. Грайчунас.

5. *Однією з найбільш ємних і узгоджених моделей, що розкривають емоційну сферу особистості, є:*

- а) модель поведінки;
- б) модель емоцій;
- в) модель емоційного інтелекту;
- г) модель емпатійного інтелекту.

6. *Емпатія – це:*

- а) модель поведінки;
- б) усвідомлене співпереживання поточному емоційному стану іншої людини, без втрати відчуття зовнішнього походження цього переживання;
- в) це дії, сформовані шляхом повторення та доведення до автоматизму;
- г) прояв інтелекту.

7. *Перші публікації з проблеми емоційного інтелекту належать:*

- а) К. Левіну;
- б) А. Маслоу;
- в) Гоулману;
- г) Р.Торндайку.

8. *Методами розвитку емоційного інтелекту є:*

- а) груповий тренінг, індивідуальний тренінг, коучинг;
- б) психологічний тиск, психологічна маніпуляція, маніпуляція;
- в) змагання, спілкування, переговори;
- г) інтерв'ю та консультування.

9. *Які стилі керівництва розробив Гоулман:*

- а) демократичний, авторитарний, ліберальний;
- б) примус, авторитаризм, прилучення, демократія, задавання тону, навчання;
- в) ліберальний, авторитаризм, анархічний;

г) авторитаризм, анархічний.

10. Основними складовими EI (Emotional intelligence) є:

- а) самоаналіз;
- б) самоврядування та соціальна свідомість;
- в) соціальні навички;
- г) усі відповіді вірні.

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Складіть список необхідних та тих, що не потребують матеріальних витрат способів мотивації персоналу під час підготовки та проведення змін.

Завдання 2. На прикладі конкретної організації визначте форми прояву з боку персоналу опору до змін. Визначте причини, що викликали цей опір. Запропонуйте способи його подолання.

2. Питання для дискусії

1. Як Ви думаєте, чому співробітники схильні опиратися змінам? Чи можна в принципі уникнути цього запобіжними діями?

2. Наведіть приклади успішного застосування різних методів подолання опору змінам. Який метод, на Вашу думку, найскладніший, який є найрезультативнішим?

3. Назвіть види і форми прояву опору персоналу до змін.

4. Назвіть основні переваги та недоліки методів подолання опору змінам за Дж. Коттером і Л. Шлезінгером.

5. Які проблеми виникають у керівника при управлінні колективом зі слабкою організаційною культурою?

Рекомендована література:[1-6; 30-33; 66-68].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Опір – це:

а) найбільш гострий спосіб вирішення протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії;

б) докорінне перетворення у будь-якій галузі людської діяльності;

в) багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін;

г) діяльність партій, груп і рухів, що протистоять урядовому курсу й ведуть з правлячою партією (партіями) боротьбу за державну владу.

2. Існують такі форми опору змінам:

- а) неприхильне ставлення до змін та відкрита боротьба;
- б) боротьба, ухилення, пристосування, поступка, компроміс;
- в) прийняття або неприйняття змін; відкрита або прихована демонстрація відношення до змін;
- г) централізована форма опору, децентралізована форма опору та змішана форма опору.

3. Які методи подолання опору змінам виділяє Дж. Коттер і Л. Шлезінгер:

- а) інформування і спілкування, допомога і підтримка;
- б) переговори і угоди;
- в) маніпуляції і кооптації, явний і неявний примус.
- г) усі відповіді вірні.

4. Організаційна культура – це:

- а) соціально-професійна якість суб'єкта праці, що являє собою ступінь оволодіння трудовими досягненнями;
- б) сформована протягом всієї історії підприємства (установи) сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працюючих;
- в) культура, в основі якої лежать певні норми, які мають строго дотримуватися менеджером і підлеглими;
- г) система цінностей, правових ідей, переконань, навичок і стереотипів поведінки, правових традицій, прийнятих членами певної спільноти (державної, релігійної, етнічної) і використовуються для регулювання їх діяльності.

5. Фактори, що сприяють формуванню організаційної культури поділяються на такі групи:

- а) позитивні, негативні фактори;
- б) функціональні та дисфункціональні фактори;
- в) первинні, вторинні фактори;
- г) конструктивні та деструктивні фактори.

6. Фактори, що сприяють розвитку інноваційної оргкультури:

- а) підтримка вищого керівництва впровадження змін, здатність ефективно виходити з конфліктних ситуацій, децентралізована система, міра готовності до ризику та впровадження змін, неформальні та довірливі відносини;
- б) нерозуміння керівництвом необхідності створення сприятливих умов праці та значення оргкультури, високий ступінь централізації, рішення приймаються «нагорі», протидія працівників, страх змін, «небажання щось змінювати», атмосфера напружена, знервована;
- в) виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам, зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору,

встановлення статус-кво нового стану;

г) планування та складання графіка роботи, розподіл робочих завдань, навчання робочих груп, оцінка виконання робіт, контроль якості.

7. Фактори, що переешкоджають розвитку інноваційної оргкультури:

а) підтримка вищого керівництва впровадження змін, здатність ефективно виходити з конфліктних ситуацій, децентралізована система, міра готовності до ризику та впровадження змін, неформальні та довірчі відносини;

б) нерозуміння керівництвом необхідності створення сприятливих умов праці та значення оргкультури, високий ступінь централізації, рішення приймаються «нагорі», протидія працівників, страх змін, «небажання щось змінювати», атмосфера напружена, знервована;

в) виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам, зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору, встановлення статус-кво нового стану;

г) планування та складання графіка роботи, розподіл робочих завдань.

Тема 7. Структурні зміни

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Проведіть організаційний аналіз для конкретного підприємства. Змодельуйте один із сценаріїв реструктуризації на основі проведеного аналізу. Створіть свій варіант «Положення про організаційну структуру».

Завдання 2. Для конкретного підприємства запропонуйте варіант стратегії розвитку (можна використовувати прийняту до реалізації стратегію). Приведіть у відповідність організаційну структуру для реалізації стратегії.

2. Питання для дискусії

1. Назвіть ситуації, при яких слід проводити реструктуризацію управління.
2. Які існують основні проблеми при розробці плану реструктуризації компанії?
3. Визначте характеристику основних стратегій реструктуризації управління компанією.
4. У чому відмінності між поняттям реструктуризації та реінжинірингу?
5. Назвіть основні етапи розробки плану реструктуризації компанії.

Рекомендована література: [1-6; 34; 35].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Реструктуризація підприємства – це:

а) цілеспрямована зміна структури підприємства (компанії) та елементів, що входять до неї, та які формують процеси в організації, під впливом факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища;

б) впровадження нових методів і технологій з тим, щоб перетворити діяльність організацій відповідно до мінливих вимог ринку або отримати вигоду;

в) перехід соціального суб'єкта з одного стану в інший, істотна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів;

г) освоєння прийомів роботи з організації робочого місця, безпеки праці в організації.

2. Залежно від кількості структурних змін існує:

а) оперативна, стратегічна, комплексна й часткова реструктуризація;

б) оперативна й стратегічна реструктуризація;

в) комплексна й часткова реструктуризація;

г) оперативна, стратегічна, комплексна реструктуризація.

3. Залежно від мети змін, існують такі види реструктуризації:

а) оперативна, стратегічна, комплексна й часткова реструктуризація;

б) санаційна, адаптаційна, інноваційна, випереджаюча реструктуризація;

в) оперативна й стратегічна реструктуризація;

г) оперативна, стратегічна, комплексна реструктуризація.

4. О. С. Виханський і А. І. Наумов А.І. виділили таку кількість вихідних положень, дотримання яких сприяє проведенню успішних структурних організаційних змін:

а) дев'ять;

б) п'ять;

в) сім;

г) десять.

5. Завдання, що вирішуються при реструктуризації бізнесу:

а) підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку;

б) закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо; узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу;

в) захист майнових інтересів власників бізнесу і побудова ефективної системи правового контролю; забезпечення безпеки бізнесу (захист від недружнього поглинання); побудова ефективної структури компанії / групи компаній відповідно до стратегії розвитку; оптимізація бізнес-процесів; ефективне використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних та ін); зниження ймовірності банкрутства; оптимізація оподаткування та фінансових потоків; збільшення прибутковості бізнесу; підвищення інвестиційної привабливості компанії / групи компаній; контроль за перспективними активами; звільнення бізнесу від неліквідних активів;

г) досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства; максимізація прибутку акціонерів (власників); забезпечення зростання обсягів реалізації продукції; максимізація ринкової вартості підприємства; забезпечення високих темпів економічного зростання; забезпечення високого рівня рентабельності виробничо-господарської діяльності; максимізація прибутку підприємства; мінімізація витрат тощо.

б. Основними етапами реструктуризації є:

а) комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності компанії; розробка детального поетапного проекту плану реструктуризації, що включає в себе аналіз і вироблення практичних рекомендацій з докладним описом; узгодження і затвердження плану реструктуризації з власниками бізнесу та керівництвом компанії; практичне здійснення всіх заходів затвердженого плану реструктуризації; оцінка ефективності від реструктуризації;

б) макроекономічне регулювання й досягнення пропорційного розвитку територій; підтримання життєдіяльності населення як у прямій (фінансове забезпечення галузей соціальної сфери, що безпосередньо обслуговують населення), так і в опосередкованій (субсидювання окремих категорій громадян) формах; формування фінансової основи місцевого самоврядування шляхом мобілізації власних і закріплених за місцевими бюджетами податків, неподаткових та інших джерел надходжень; реалізація регіональної економічної політики, що передбачає вирішення таких важливих завдань, як структурна перебудова економіки, вирівнювання економічного розвитку регіонів та ефективності територіального поділу праці, розвиток місцевого господарства, здійснення житлового будівництва, благоустрій міст, проведення природоохоронних заходів тощо; реалізація загальнодержавних програм розвитку окремих галузей національної економіки;

в) генерація ідей, відбір ідей, розробка концепцій, випробування (перевірка) концепції, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація;

г) системний аналіз предметної області; концептуальне проектування; логічне проектування; фізичне проектування.

7. Процес реструктуризації займає залежно від цілей та обсягу реструктуризації:

- а) від 2 до 6 місяців;
- б) від 12 до 24 місяців;
- в) від 1 до 5 місців;
- г) від 4 до 12 місяців.

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. На прикладі відомих компаній за допомогою мережі Інтернет навести приклади вдалих і невдалих поглинань. Зробити висновки.

Завдання 2. Розписати комплекс заходів перед початком та після ініціювання змін, заповнивши таку таблицю:

Таблиця 4

Комплекс заходів перед початком та після ініціювання змін

Заходи перед початком змін	Виконавець (ці)	Кількість відведеного часу	Заходи після проведення змін	Виконавець (ці)	Кількість відведеного часу
...

2. Питання для дискусії

1. Як трактують термін «стратегія організації»? Яка найризикованіша стратегія зростання?
2. Назвіть основні чинники, які впливають на вибір стратегії.
3. Як оцінюють якість вибраної стратегії?
4. У чому полягають основні джерела переваг стратегій диверсифікації у спорідненій галузі?

Рекомендована література: [1- 6; 32; 36; 37].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання:

- а) виробника з торговельним посередником;
- б) виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів;
- в) об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника;
- г) усі відповіді вірні.

2. Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання:

- а) виробника з торговельним посередником;
- б) виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів;
- в) об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника;

г) усі відповіді вірні.

3. Поширеною формою вертикальної інтеграції є:

- а) корпоративна вертикальна система;
- б) вертикальна маркетингова збутова система;
- в) адміністративна вертикальна система;
- г) горизонтальна маркетингова збутова система.

4. Корпоративна вертикальна система означає:

- а) що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства, тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот;
- б) об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами;
- в) передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продажу своєї продукції під назвою виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібним магазинам), причому часто надаються ексклюзивні права на певній території;
- г) розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

5. Стратегія глибокого проникнення на ринок означає:

- а) що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства, тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот;
- б) об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами;
- в) збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках;
- г) розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

6. Стратегія розвитку ринку означає:

- а) адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки;
- б) об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами;
- в) збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках;
- г) розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

7. Диверсифікація – це:

- а) збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках;
- б) стратегія, що передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу;
- в) стратегія модифікації товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент;
- г) стратегія, що передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

8. Яскравим прикладом корпорації, що відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації (власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля) є:

- а) Steinway Musical Instruments, Inc.– одна з найстаріших та великих корпорацій, що спеціалізується на випуску музичних інструментів.
- б) General Motors – найбільша американська автомобільна корпорація;
- в) науково-технічна корпорація «ДоЮань»;
- г) транснаціональна корпорація «IVERGO».

9. Горизонтальна диверсифікація передбачає:

- а) вихід на нові види бізнесу, що жодним чином не пов'язані ні з наявною технологією, ні з потребами споживачів компанії;
- б) модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент;
- в) адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки;
- г) вихід у нові сфери бізнесу, що пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми.

10. Конгломеративна інтеграція:

- а) створюється на базі об'єднання не пов'язаних між собою галузей;
- б) вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з наявною технологією, ні з потребами споживачів компанії;
- в) вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми;
- г) стратегія, що передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

Тема 9. Зміни корпоративної культури

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Визначити за допомогою мережі Інтернету та описати зразок вдалого застосування ребрендингу працедавця відомої вітчизняної компанії.

Завдання 2. Уявіть, що керівництво знайомої Вам компанії вирішило здійснити трансформацію корпоративної культури. Запропонуйте принципи та порядок дій керівництву компанії.

2. Питання для дискусії

1. Охарактеризуйте показники, за допомогою яких визначається сила корпоративної культури підприємства.

2. Чому багато сучасних компаній усвідомлено та цілеспрямовано займаються менеджментом корпоративної культури?

3. Охарактеризуйте поняття культура, бізнес-культура, корпоративна культура.

4. Які функції корпоративної культури в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії?

Рекомендована література [1-6; 32; 36; 37].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Корпоративна культура – це:

а) сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час і т. д.);

б) сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і колективність більшістю членів організації;

в) набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи ;

г) усі відповіді вірні.

2. Термін «корпоративна культура» з'явився в:

а) XX столітті;

б) XIX столітті;

в) у 2-й половині XX століття;

г) у 1-й половині XX століття.

3. На першому етапі процесу регулювання можна побачити:

- а) наскільки організоване постійне регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту);
- б) порівняння величини відхилення з припустимими нормами;
- в) розробку адекватного регулюючого впливу;
- г) усунення відхилень.

4. У процедурі регулювання виділяють:

- а) два етапи;
- б) три етапи;
- в) чотири етапи;
- г) десять етапів.

5. Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілої низки логічно взаємозалежних:

- а) трьох етапів і процедур;
- б) чотирьох етапів і процедур;
- в) п'яти етапів і процедур;
- г) семи етапів і процедур.

6. Бренд – це:

- а) оновлений процес передачі вигоди споживачеві;
- б) позначення (словесне, образотворче, комбіноване або інше), що служить для індивідуалізації товарів юридичних осіб або підприємців;
- в) лаконічна, така, що легко запам'ятовується фраза, яка виражає суть рекламного повідомлення;
- г) термін в маркетингу, що символізує комплекс інформації про компанію, продукт або послугу; популярна, що легко пізнається легко впізнання і юридично захищена символіка якого-небудь виробника або продукту.

7. Ребрендинг – це:

- а) комплекс заходів щодо зміни бренду, або його складових: назви, логотипу, візуального оформлення бренду зі зміною позиціонування, зміни цілісної ідеології бренду;
- б) позначення (словесне, образотворче, комбіноване або інше), що служить для індивідуалізації;
- в) лаконічна, така, що легко запам'ятовується та виражає суть фраза рекламного повідомлення;
- г) термін в маркетингу, що символізує комплекс інформації про

компанію, продукт або послугу; популярна, що легко впізнається юридично захищена символіка якого-небудь виробника або продукту.

8. *Бренд працедавця багато в чому ґрунтується на:*

- а) мотивах поведінки;
- б) корпоративній культурі;
- в) цінностях;
- г) інтересах.

9. *Оперативне регулювання дає можливість:*

- а) динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації;
- б) перевірити цінності організації, її теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього;
- в) розділити чинники й явища на чотири категорії;
- г) перекласти загальне формулювання мети даного проекту на конкретну мову.

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

1. Завдання для аналізу

Завдання 1. Наведіть приклади зміни інформаційної системи для конкретної організації. Чи відбувався опір до змін з боку персоналу організації? Як зміна інформаційної системи вплинула на ефективність діяльності організації?

2. Питання для дискусії

1. Чи згодні ви із твердженням, що в ХХІ ст. доступ до важливої інформації вже не гарантує компанії конкурентної переваги у міжнародному бізнесі? Обґрунтуйте свою думку.

2. Який вплив надають інформаційні технології управління на організаційну структуру підприємства?

Рекомендована література: [1-6; 32; 38-40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. *Роль інформаційних технологій в суспільстві обумовлена тим, що:*

- а) інформація визначає буття;
- б) інформаційні технології сприяють розвитку науково - технічного прогресу;
- в) суспільство перебуває на стадії інформатизації;
- г) суспільство перебуває на стадії глобалізації.

2. Стратегічна роль інформаційних технологій (ІТ) обумовлена:

- а) використанням мереж ЕОМ;
- б) властивостями ІТ;
- в) здатністю комп'ютерів обробляти, зберігати, передавати інформацію;
- г) можливістю обробляти і запам'ятовувати будь-які дані.

3. Інформаційні технології забезпечують компаніям:

- а) тільки підвищення ефективності роботи підприємства;
- б) отримання і збереження переваг у конкурентній боротьбі;
- в) розширення внутрішніх і міжнародних економічних зв'язків;
- г) пошук способів виходу їх кризи.

4. Під ІТ - стратегією слід розуміти:

а) формалізовану систему підходів, принципів і методів, на основі яких будуть розвиватися всі компоненти корпоративної інноваційно-керуючої системи;

б) формалізовану систему підходів, принципів і методів, на основі яких будуть розвиватися всі компоненти корпоративної інформаційно-керуючої системи;

в) формалізовану систему підходів, принципів і методів, на основі яких будуть розвиватися всі компоненти корпоративної оперативно-керуючої системи;

г) комплекс взаємозв'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою й зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їх практичні застосування, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

5. Схему документа, що містить стратегію розвитку інформаційних технологій та включає її основні компоненти:

а) мета й призначення стратегії; роль інформаційних технологій в діяльності підприємства; коротка характеристика стану інформатизації; аналіз наявних ініціатив та проблемних областей; оцінка готовності до змін; основні напрями розвитку інформатизації; портфель інвестиційних проектів з розвитку інформатизації; очікувані результати; оцінка необхідних ресурсів; вимоги до організації робіт з розвитку інформатизації; стратегія перехідного періоду;

б) комплекс взаємозв'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою й зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, їх практичні застосування, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми;

в) мета й призначення стратегії; роль інноваційних технологій в діяльності підприємства; коротка характеристика стану інновацій; аналіз наявних ініціатив та проблемних областей; оцінка готовності до змін; основні напрями розвитку інформатизації; портфель інвестиційних проектів з розвитку інформатизації; очікувані результати; оцінка необхідних ресурсів; вимоги до організації робіт з розвитку інформатизації; стратегія перехідного періоду;

г) планування та складання графіка роботи; розподіл робочих завдань; навчання робочих груп; оцінка виконання робіт; контроль якості.

6. Основні складові ІТ-стратегії:

а) управління очікуваннями, потребами, ризиками;

б) управління мотивами; потребами; ризиками;

в) управління очікуваннями; потребами; інтересами;

г) управління процесами; проектами; змінами; знаннями; ресурсами.

7. Інформаційна система – це:

а) система, яка включає в себе об'єкт, який одночасно розглядається як єдине ціле, і як різноманітні елементи, об'єднані для досягнення поставлених цілей;

б) система, яка спрямована на збереження і маніпулювання інформацією у проблемній області;

в) система, яка включає в себе керований об'єкт, керуючий об'єкт і виконавчий орган;

г) система, яка включає в себе весь обсяг знань, які зафіксовані на матеріальних носіях і призначених для загального використання.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Ефективність самостійної роботи значною мірою залежить від її організації.

Самостійна робота студентів здійснюється у різних формах і передбачає:

- опрацювання теоретичних основ, роботу з підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій;
- вивчення окремих тем, що передбачені для самостійного вивчення робочою програмою;
- написання конспекту при самостійному опрацюванні теми (пропущеної лекції) або її окремих питань;
- вивчення та конспектування спеціальної літератури, в якій відображені проблеми, наукові розробки та досвід підприємств щодо управління змінами в організації.

Для своєчасного виконання завдань студент повинен планувати самостійну роботу, визначити термін збору інформації, її обробки, аналізу та оформлення результатів своєї роботи. Ефективність самостійної роботи студентів досягається за допомогою вміння здійснювати пошук необхідної інформації в каталогах бібліотек, через мережу Інтернет, на підприємствах, а також за допомогою використання різних методів проведення наукових досліджень.

Результати самостійної роботи оцінюються і враховуються викладачем при поточній та семестровій атестації успішності студентів. Контроль самостійної роботи студентів здійснюється як під час аудиторних занять, так і в позааудиторний час відповідно до плану-графіка, складеного викладачем і завчасно доведеного до відома студентів.

Методами контролю знань студентів є:

- опитування на практичних заняттях та індивідуальних консультаціях;
- тестування;
- рецензування результатів аналізу, методик і рекомендацій, що розроблялися студентами при виконанні індивідуальних завдань у позааудиторний час;
- презентація рефератів;
- іспит (відповідь на 2 теоретичні питання і 5 тестів).

Критеріями оцінки при усних відповідях є повнота розкриття питання, логіка викладання, культура мови, використання основної та додаткової літератури; аналітичні міркування, вміння робити порівняння, висновки. При виконанні письмових завдань враховуються: повнота розкриття питання, цілісність, системність, логічна послідовність, уміння формулювати висновки, підготовка матеріалу за допомогою комп'ютерної техніки, різних технічних засобів. Загальна оцінка з поточної навчальної роботи студента протягом семестру враховує: аудиторні заняття – 60 % та самостійну роботу – 40 %.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 2. Індивідуальні зміни

1. Визначення поняття «компетентність».
2. Види компетентностей.

Тема 3. Командні зміни

1. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
2. Етапи змін команд за Такманом. Пастки Біона.

Тема 4. Організаційні зміни

1. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
2. Реформування організації.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

1. Стилi та навички керівника змін.
2. Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюменом.

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

1. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного розвитку підприємства.

Тема 7. Структурні зміни

1. Критичні чинники успіху змін.
2. Моніторинг та аналіз змін.

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

1. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

Тема 9. Зміни корпоративної культури

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
2. Регулювання діяльності організації.

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

1. Нові правила інформаційного суспільства.

Тема 2. Індивідуальні зміни

Питання для самостійного вивчення

1. Визначення поняття «компетентність».
2. Види компетентностей.

Існує словникове визначення поняття «*компетентність*», що наводиться в «Сучасному словнику іноземних слів»: «Компетентний (лат. *competens, competentis* – належний, здатний) – знаючий, досвідчений в певній галузі, який має право за своїми знаннями або повноважень робити або вирішувати що або, судити про що-небудь». На думку І. Єрмакова, «компетентність – це знання як інструмент розв'язання життєвих проблем, прийняття ефективних рішень у різних сферах життєдіяльності людини».

Дж. Равен визначає поняття «компетентність» як уміння мобілізувати в

даній ситуації набуті знання і досвід. Крім того, він у своїй праці «Компетентність в сучасному суспільстві: виявлення, розвиток і реалізація» наводить список 37 видів компетентностей, серед яких є, наприклад, такі: тенденція до більш чіткого розуміння цінностей і установок щодо конкретної цілі; залучення емоцій до процесу діяльності; пошук та використання зворотного зв'язку; впевненість в собі; самоконтроль; самостійність мислення, оригінальність; критичне мислення, готовність вирішувати складні питання; знання того, яким чином використовувати інновації; довіра; персональна відповідальність; здатність приймати рішення та інші.

Відомий професіолог А. К Маркова, що розглядає компетентність у загальному контексті психології праці, виділяє спеціальну, соціальну, особистісну та індивідуальні види професійної компетентності.

Крім того, виділяють такі **види компетентності**:

1) *функціональна* (професійна) компетентність – характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) *інтелектуальна компетентність* – виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) *ситуативна компетентність* – означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) *часова компетентність* – відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) *соціальна компетентність* – передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них становлення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність – характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Слід зазначити, що шлях набуття професіоналізму – це складний і неоднозначний шлях. І на цьому шляху людина проходить стадії пізнання нового, стадії набуття компетентності:

– 1 стадія: неусвідомлена некомпетентність (людина некомпетентна і не усвідомлює цього);

– 2 стадія: усвідомлена некомпетентність (людина усвідомлює, що чогось не знає або не вміє);

– 3 стадія: усвідомлена компетентність (людина вчиться і, як наслідок, отримує усвідомлене ставлення до своїх нових знань і умінь).

Ця стадія характеризується активним навчанням, роботою над собою. Проявом того, що людина дійсно «росте над собою» є деякий стан розгубленості, складності, важкості набуття знань і умінь. Саме у цей момент відбувається перехід на більш якісний рівень життя, саме в такі моменти людина стає більш ефективною, більш умілою і компетентною. Будь-яке навчання пов'язане з виходом за межі зони комфорту людини.

– 4 стадія: неусвідомлена компетентність (інтерналізація знань, «чудо автоматизму»). На цій стадії «народжується» професіонал, якого відрізняє саме неусвідомлена компетентність, що є гарантом високої ефективності людини.

У сучасних професійних умовах практично неможливо завжди працювати у зоні стійкої компетентності. Зміна зовнішніх умов, погіршення внутрішнього стану, застосування нових методів діяльності практично завжди призводять до того, що людина потрапляє у зону нестійкої компетентності (зону дискомфорту), або у зону некомпетентності (зону страху). Але справжньому професіоналу відчуття комфорту не знайоме, він постійно знаходиться у стані творчого пошуку.

Запитання для самоконтролю

1. Що розуміють під поняттям «компетентність»?
2. Які види компетентності виділяє А. К Маркова?
3. Що передбачає соціальна компетентність?
4. Дайте визначення поняттю «інтелектуальна компетентність».
5. Назвіть основні стадії набуття компетентності.

Рекомендована література: [1-6; 18-21].

Тема 3. Командні зміни

Питання для самостійного вивчення

1. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
2. Етапи змін команд за Такманом. Пастки Біона.

Побудова команд в цілому відповідає класичній процедурі змін, вперше сформульованої К. Левінім:

1. Розморожування. Перше завдання полягає в тому, щоб домогтися від команди усвідомлення необхідності постійних змін.
2. Рух. Використовуючи метод зворотного зв'язку, команда здійснює діагностику поточного стану і розробляє план дій з переходу до бажаного стану.
3. Заморожування. Коли план реалізований і проведена оцінка результатів, команда починає процес стабілізації для більш ефективної діяльності.

Періоди життя команди не розглядаються занадто жорстко. Проте є послідовність подій, коли члени групи приступають до спільної роботи над завданням або проектом.

Відомий дослідник команд Такман виділяє такі стадії їх розвитку[4]:

1 стадія. Формування. Знайомство, взаємні притирання, обговорення майбутнього – все це відбувається на початку роботи, на стадії формування робочої групи проекту, майбутньої команди. Підлеглі можуть відчувати як моральний підйом, так і відчуття тривоги. Причина страху – невизначеність і відсутність інформації.

2 стадія. Зіткнення (бура). Члени групи починають «тверезіти» під потоком нової інформації і вимог за поточними проектами. Початковий оптимізм після стартової наради поступається місцем песимізму. Почуття розчарування чи розбіжності щодо цілей, обов'язків у проекті, виражаються відкрито. Працівники згодні з тим, що вони є частиною проектною групи, але чинять опір обмеженням, які проект і група накладають на їх індивідуальність.

Командний дух і продуктивність групи на цій фазі, як правило, дуже низькі (мінімальні). Коли протиріччя вирішуються, лідерство керівника проекту стає визнаним, група починає вчитися командній роботі, її продуктивність починає повільно рости і група переходить на наступну стадію.

3 стадія. Нормалізація. Інформація знайдена і перероблена, цілі і завдання ясні і зрозумілі, ролі розподілені, «правила гри» визначені. Починається освоєння і вдосконалення методів і прийомів групової роботи, починається зростання впевненості групи у своїй здатності вирішити поставлені завдання.

Ця стадія завершена, коли неформальна структура групи усталилася, і група виробила загальну систему очікувань і критеріїв щодо спільної роботи і якості результатів.

4 стадія. Виконання (дія). Члени групи мають чітке уявлення про те, що від них вимагається на рівні завдання, вони виконують роботу ефективно і

якісно. Члени групи тепер мають компетенцію, автономію і здатність приймати рішення без контролю зверху. Група перетворилася на команду і не бачить таких завдань, які б не змогла вирішити.

5 стадія. Завершення. Робота по тривалому проекту входить в стадію, що завершується. Спостерігається емоційний спад, турбота про подальшу долю, що виражається в пропусках нарад, нестроному виконанні своїх завдань.

Слід зазначити, що модель розвитку команд за Такманом має циклічний характер. Будь-яка помітна зміна в команді (догляд / прихід співробітника) може «відкинути» команду на більш ранню фазу (швидше за все «Формування» або «Зіткнення»). До таких же висновків дійшов й інший дослідник розвитку команд В. Біон.

У роботах Біона (1961) і Скотта Пека (1990) виділено інші фази розвитку групи та проблеми, з якими стикається керівництво:

1 фаза. Залежність. Члени команди наділяють керівника повною владою.

Завдання керівника встановити довіру до себе і закликати до виконання власних завдань членів групи. Керівник може нести індивідуальну відповідальність і уповноважити інших зробити те ж саме.

2 фаза. «Битва або втеча». Члени команди кидають виклик керівництву або колегам. На даній стадії спливають питання про владу і місце кожного співробітника в неофіційній ієрархії. Завдання керівника – вивести на поверхню всі питання та опрацювати їх за допомогою або чесного і відвертого обміну думками, або прояснення ролей і сфер відповідальності.

3 фаза. Здвоювання. Члени команди розбиваються на пари в спробі позбутися тривоги. Завдання керівника полягає в заохоченні команди продовжувати виконання обов'язків і брати на себе особисту відповідальність за просування вперед. Спільна робота вимагає більшої відкритості спілкування і потоку інформації.

У 1974 р. Турке додав четверту фазу під назвою «Єдність». Ця фаза чимось схожа на стадію «Дії», але в даному випадку команда неусвідомлено відволікається від першочергового завдання. Досягнення почуття згуртованості і справжнього комфорту не є метою її існування. Мета – взаємозалежне робоче існування при спільному вирішенні проблеми.

Таким чином, розуміння суті і специфіки цих фаз дозволяє лідеру грати роль каталізатора процесу командування, ідентифікувати проблеми, знаходити їх рішення, планувати роботи та забезпечувати результат.

Запитання для самоконтролю

- 1. Назвіть основні стадії розвитку команд за Левінім.*
- 2. Які стадії розвитку команд виділяє Такман?*
- 3. Дайте характеристику першим двом стадіям розвитку команд за Такманом.*
- 4. Охарактеризуйте фази розвитку групи, які відображені в роботах Біона.*

Рекомендована література: [1–6; 22–24].

Тема 4. Організаційні зміни

Питання для самостійного вивчення

1. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
2. Реформування організації.

Перед початком проведення змін треба зрозуміти, якого рівня складності перетворення чекають. Для цього в 2003 р. Е. Lawson і С. Price запропонували таку типізацію організаційних змін:

- простий рівень – для досягнення поставлених цілей немає необхідності вносити зміни в роботу співробітників. До цього рівня можуть ставитися такі цілі: продаж непрофільних активів, закриття неефективних виробництв;

- середній рівень – коли потрібно скоригувати практику роботи співробітників. У цьому випадку мова може йти про оптимізацію процесів, пошуку шляхів скорочення витрат. Зазвичай такі зміни стосуються якогось одного напрямку поліпшень;

- глибокий рівень – стосується культурних перетворень, зміни способів дії всіх співробітників, що можна тільки зробити за допомогою зміни їх поглядів.

У тому випадку, коли перетворення належать до самого глибокого рівня, слід врахувати чотири умови ефективних змін через способи мислення співробітників.

– Переконалива історія причин і наслідків змін. Співробітники мають побачити сенс у змінах та приймати його. Для цього керівництво організації повинне запропонувати переконливу легенду, яка допоможе працівникам зрозуміти перетворення.

– Посилення механізмів змін. Системи управління повинні підкріплювати зміни. Нові вимоги до співробітників повинні винагороджуватися та підтримуватися структурами й процесами організації.

– Здатність до нової поведінки. Співробітники повинні мати необхідні навички. У разі їх відсутності, організації повинна допомогти працівникам у навчанні, надати можливість обмінюватися досвідом.

– Роль моделювання нової поведінки. Лідери повинні заохочувати власним прикладом нову поведінку.

Керолін Айкен та Скот Келлер виділили такі *дев'ять пасток*, що заважають проведенню ефективних змін:

1. Керівники в своїх діях виходять з такого переконання: те, що мотивує мене – мотивує більшість співробітників.

Дана Зоєр стверджує, що співробітників організацій в рівною мірою мотивує *п'ять способів впливу (чинників)*: на людей, суспільство; клієнтів; організацію і акціонерів; на робочий колектив; на себе особисто (зарплата, розвиток, кар'єра). Виходячи з цього спостереження, переконлива історія змін повинна охоплювати можливість впливу співробітників на всі п'ять факторів.

2. Керівники спускають вниз готову історію змін.

Раціонально мислячі менеджери вважають, що якщо вони знають відповідь – слід просто повідомити її підлеглим. Але коли люди вклали зусилля у створення чогось, коли вони самі зробили вибір, їх прихильність зростає в п'ять разів. Тому необхідно дозволяти співробітникам самостійно створювати власну легенду змін. Це з одного боку вимагає значного часу, але з іншого, надає енергію для змін.

3. Керівники опираються лише на недоліки організації.

Завдяки сучасній бізнес-освіті прийнятий підхід до вирішення проблем, заснований на пошуку причин і винних. Але дослідження свідчать, що історії змін, засновані на негативі, викликають втому й опір співробітників. Психологи відкрили закономірність *self-serving bias*, що свідчить про те, що люди про себе кращої думки, ніж вони є насправді. Це підштовхує використовувати інший підхід до змін, заснований на: відкриття найкращого в організації; уяві того хорошого, що може бути; вимові й проектуванні планів; створенні цього бажаного. Тому менеджери повинні використовувати як позитивні, так і негативні повідомлення.

4. Лідери змін вважають, що вони вже відповідають новим вимогам, що їм не потрібно щось змінювати в собі.

5. Вплив лідерів вважається головною вимогою для успішних змін.

6. Гроші – найлегший спосіб мотивувати людей. Проте фінансова мотивація вимагає результативності виконання рутинних робіт, але гальмує розумову і творчу роботу (до якої належать зміни). У результаті грошова мотивація виявляється найдорожчим способом.

7. Результат повинен бути досягнутий за будь-яку ціну.

Співробітники не будуть діяти проти своїх інтересів. Якщо у них в процесі змін виникне відчуття несправедливості – перетворення не відбудуться. Тому керівники повинні відстежувати ставлення співробітників до змін залежно від результатів по щодо них. Це можна визначити спостерігаючи за взаємовідносинами співробітників між собою і з клієнтами.

8. Важливим є те, що повинні робити співробітники, а не думати.

Програми зміни включають набуття навичок і часто можуть не враховувати думки і почуття співробітників. Але якщо переконання працівника суперечать новим підходам до взаємин, то співробітники будуть намагатися повернути прийняті раніше правила та вимоги.

Тому керівники повинні враховувати думки та побажання співробітників і працювати з ними.

9. Ми понесли витрати на навчання і це є запорукою успіху.

Набуття навичок не є достатнім для успішних змін. Цей процес повинен бути ітеративним і включати практичне використання нових методів. Завдання керівників полягає у зниженні бар'єра на шляху практичного використання цих навичок і створити системи винагороди за їхнє застосування.

Реформування організації передбачає суттєві зміни в механізмі діяльності об'єкта, можливої зміни основних принципів, які ведуть до принципово нового результату. Не потрібно ототожнювати поняття «реформування» і

«вдосконалення». Реформування виступає як механізм корінного перелому сталих процесів, традицій тощо.

Реформування може проводитися двома способами: повільні еволюційні зміни та динамічні, різкі і за короткий період революційні зміни. Для багатьох організацій процес повільних еволюційних змін неможливий через відсутність ресурсів (фінансових, тимчасових і зацікавленого управління). Тому для відновлення працездатності багатьох підприємств може бути використаний тільки метод революційних змін – реформування організації в цілому (організаційної структури, технологічної основи, кадрового складу).

Запитання для самоконтролю

1. Які типи організаційних змін запропонували Лоусон і Прайс?
2. Розкрийте умови та перешкоди ефективності організаційних перетворень.
3. Що розуміють під поняттям «реформування»?
4. Яким чином здійснюється реформування організації?

Рекомендована література: [1-6; 25].

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

Питання для самостійного вивчення

1. Стилі та навички керівника змін.
2. Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюменом.

Про стиль і навички керівників написано багато. Найбільш плідними у питанні вивчення стилів керівництва є праці відомого німецького психолога К.Левіна.

Він виділив такі **стилі керівництва**:

– *демократичний стиль* – створює найсприятливіші атмосферу у колективі та активно залучає його членів до спільної діяльності; встановлює найсприятливіші взаємини між керівником і колективом;

– *авторитарний стиль* – сприяє виконанню більшого обсягу роботи, але при цьому значно знижується мотивація до праці, оригінальність дій і доброзичливість у відносинах. У таких колективах відсутнє групове мислення, часто спостерігається прояви агресивності, виявляються ознаки помітної пригніченості та тривоги, а в поведінці – прояви залежності та покірності;

– *ліберальний стиль* – призводить до зменшення обсягу роботи, зниження її якості, спостерігається більше прояву гри, а члени колективу віддають перевагу демократичному керівнику.

Інший американський психолог Деніел Гоулман (2000), в пошуку зв'язків між емоційним інтелектом і результатами бізнесу розробив шість стилів керівництва:

1. *Примус*. Використовується в крайніх випадках, при виникненні кризи. Це дієвий засіб, коли потрібно терміново внести зміни, однак його слід пом'якшувати іншими стилями для досягнення довготривалих позитивних результатів. При надмірному застосуванні викликає стрес і недовіру (як побічний ефект).

2. *Авторитаризм*. Корисний, коли має бути розворот на сто вісімдесят градусів, а керівник сповнений ентузіазму і викликає довіру. Це стиль ефективного лідерства. Гоулман підкреслює, що даний підхід спрацьовує тоді, коли співробітники поважають керівника, а той проявляє підвищений інтерес до змін. У хороших умовах авторитаризм дає чудовий ефект.

3. *Прилучення*. Даний стиль допомагає відновити розірвані стосунки і викликати довіру. Корисний, коли ситуація заходить в глухий кут і люди насилу засвоюють зміни. Однак при визначенні напрямку і досягненні прогресу перетворень його треба застосовувати разом з іншими стилями.

4. *Демократія*. Ефективний засіб, коли члени команди можуть зробити свій внесок у досягнення мети. Співробітники отримують можливість висувати свої ідеї та складати плани. Керівник запитує думку команди і враховує. Однак можна не досягнути результату, якщо члени команди не мають досвіду.

5. *Задавання тону*. Даний стиль використовується в компетентних командах з високою мотивацією, але сам по собі не служить досягненню довгострокових результатів. Зловживання призводить до виснаження персоналу, не розуміючого, куди рухатися, і не одержує винагороди. При виникненні змін лідеру варто застосовувати й інший стиль.

6. *Навчання*. Доцільний, якщо співробітники повинні засвоїти нові знання в процесі змін. Підхід недоцільний, якщо менеджер – поганий наставник або мотивація співробітника на низькому рівні.

Джин Ліпман-Блюмен вводить поняття «зв'язуючих» керівників, які повинні вміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших. Для цього керівник повинен оволодіти такими навичками як особистісна автентичність та відповідальність, політичний прагматизм, заснований на етичних принципах, побудова спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на основі довіри, надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя, які і формують компетентність «зв'язуючого» керівника.

Запитання для самоконтролю:

1. *Які стилі керівництва виділяє Левін?*
2. *Які стилі керівництва виділяє Деніел Гоулман?*
3. *Якими якостями, на думку Джин Ліпман-Блюмена, повинен володіти «зв'язуючий» керівник?*

Рекомендована література: [1-6; 26-29].

Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Питання для самостійного вивчення

1. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного розвитку підприємства.

Організаційний розвиток підприємства сприяє ефективнішому функціонуванню виробничих процесів і підприємства в цілому, здійснюється удосконалення наявних та впровадження нових управлінських технологій, методів і форм організації праці й виробництва.

Технічний розвиток виробництва полягає у створенні та підвищенні рівня техніко-технологічного потенціалу, який би відповідав поточним і стратегічним цілям підприємства.

До груп технічних нововведень, стосовно яких визначаються і оцінюються економічна та інші види ефективності, належать: створення, виробництво та використання нових або модернізація (поліпшення експлуатаційних характеристик) існуючих засобів праці (машин, устаткування, будівель, споруд, передавальних пристроїв), предметів праці (сировини, матеріалів, палива, енергії) і споживання (продукції для безпосереднього задоволення потреб населення), технологічних процесів, включаючи ті з них, що містять винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якої групи технічних нововведень слугує економічний ефект, що характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний період.

Економічний ефект заходів НТП розраховується на всіх етапах реалізації і за весь період здійснення цих заходів. Він визначається як різниця між вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за цей період.

Залежно від завдань, які вирішуються, економічний ефект може обчислюватись в одній із двох форм:

- народногосподарській (загальний ефект за умови використання нововведень);
- госпрозрахунковій (комерційний ефект, який отримується окремо розробником, виробником і споживачем нововведень).

Народногосподарський економічний ефект обчислюється шляхом порівняння результатів за місцем використання нової техніки, інших нововведень і усіх витрат на їх розробку, виробництво і споживання.

Комерційний економічний ефект обчислюється на окремих стадіях «життєвого циклу» нововведення (стадії розробки, виробництва, експлуатації) і дає можливість оцінити ефективність технічних нововведень з урахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організації, підприємств-виробників і підприємств-споживачів.

Перша форма економічного ефекту використовується на стадії обґрунтування доцільності розробки та вибору найкращого варіанта проектного рішення; друга форма – у процесі реалізації заходів, коли є відомими ціни на нову науково-технічну продукцію, обсяги її виробництва, умови і строки застосування.

На стадії техніко-економічного обґрунтування і вибору найкращого варіанта, при формуванні планів наукових і дослідно-конструкторських робіт, доцільно застосовувати народногосподарський підхід, який передбачає врахування при оцінці заходів НТП усіх можливих наслідків – економічних, соціальних, екологічних, зовнішньоекономічних.

Етапи реалізації цього підходу зводяться до такого:

- із потенційно можливих варіантів вибирають ті, які задовольняють задані обмеження;
- за кожним з обраних варіантів обчислюють результати, витрати, економічний ефект;
- кращим визнається варіант, що забезпечує максимальну величину економічного ефекту, а за умови його тотожності за декількома варіантами – варіант з мінімальними затратами на його досягнення.

Сумарний економічний ефект від реалізації заходів НТП за певний розрахунковий період T (E_T) обчислюється за формулою:

$$E_T = P_T - B_T \quad (6.1)$$

де P_T – вартісна оцінка витрат від здійснення заходів НТП за розрахунковий період, грн;

B_T – вартісна оцінка витрат на здійснення заходів НТП за цей же період, грн.

Такий спосіб визначення економічного ефекту є однаковою як при обчисленні народногосподарського, так і комерційного ефекту від впровадження заходів науково-технічного прогресу.

При обчисленні економічного ефекту слід приводити різночасові витрати і результати до єдиного для всіх варіантів моменту часу – розрахункового року за допомогою коефіцієнта приведення (a).

Із врахуванням фактора часу економічний ефект може бути поданий формулою:

$$E_T = \sum_{t=1}^T (P_t - B_t) \times a \quad (6.2)$$

де P_t , B_t – вартісна оцінка відповідно результатів і витрат у t -му році розрахункового періоду, грн.

Початковим роком розрахункового періоду T вважають рік початку фінансування робіт по здійсненню заходу (включаючи наукові дослідження), а

кінцевим – момент завершення всього життєвого циклу заходу (визначається нормативними строками оновлення продукції з врахуванням її старіння).

Вартісна оцінка результатів від впровадження заходу НТП за розрахунковий період визначається так:

$$P_t = \sum_{t=1}^T P_t \times a \quad (6.3)$$

Ці результати є сумою основних ($P_{\text{осн}}$) і супутніх ($P_{\text{суп}}$) результатів:

$$P_T = P_{\text{осн}} + P_{\text{суп}} \quad (6.4)$$

Оцінювання основних результатів здійснюється за формулами:

а) для нових засобів праці тривалого використання:

$$P_{\text{осн}} = C_t \times H_t \times \Pi_t \quad (6.5)$$

б) для нових предметів праці:

$$P_{\text{осн}} = \frac{C_t \times H_t}{B_t} \quad (6.6)$$

де C_t – ціна одиниці продукції, виробленої з використанням нових засобів або предметів праці у t -му році, грн;

H_t – обсяг використання нових засобів або предметів праці у t -му році, натур. одиниць;

Π_t – продуктивність засобів праці у t -му році, натур. одиниць;

B_t – витрати предметів праці на одиницю продукції у t -му році, натур. одиниць.

Сумарні витрати на реалізацію заходу НТП за розрахунковий період включають витрати на виробництво ($V_{\text{вир}}$) і використання ($V_{\text{викор}}$) продукції:

$$V_t = V_{\text{вир}} + V_{\text{викор}} \quad (6.7)$$

При цьому витрати на виробництво і на використання обчислюються однаково з урахуванням фактора часу:

$$V_{\text{вир(викор)}} = \sum_{t=1}^T (C_t + K_t - L_t) \times a \quad (6.8)$$

де C_t – поточні витрати при виробництві (використанні) продукції у t -му році без амортизаційних відрахувань на реновацію, грн;

K_t – одноразові витрати при виробництві (використанні) продукції в t -му році, грн.;

L_t – залишкова (ліквідаційна) вартість основних фондів, що вибувають у t -му році, грн.

До складу поточних витрат (C_t) включаються витрати, які враховуються при існуючому порядку калькулювання собівартості продукції, а на ранніх стадіях розробки нової техніки (коли відсутня конкретна інформація для розрахунку поточних витрат) використовується один із можливих методів обчислення собівартості проектованої нової техніки:

- метод питомих ваг;
- графоаналітичний;
- кореляційний;
- планової калькуляції.

До складу одноразових витрат (K_t) включаються капітальні вкладення та інші витрати одноразового характеру, які потрібні для створення і використання нової продукції, незалежно від джерел фінансування.

Крім того, при аналізі ефективності заходів НТП можуть використовуватись інші показники, наприклад, коефіцієнт економічної ефективності одноразових витрат (капіталовкладень), строк їх окупності тощо.

Результати реалізації заходів НТП впливають на господарські показники роботи споживачів нової техніки та інших нововведень.

Наприклад, приріст прибутку за рік від виробництва продукції за допомогою нової техніки ($\Delta\Pi$) визначають за формулою:

$$\Delta\Pi = (C_2 - C_1) \times N_2 - (C_2 - C_1) \times N_1 \quad (6.9)$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції, виготовленої за допомогою базової і нової техніки, грн./од.;

C_1, C_2 – оптова ціна одиниці продукції при використанні базової і нової техніки, грн./од.;

N_1, N_2 – обсяг виробництва за допомогою базової і нової техніки, натур. од./рік.

Умовне вивільнення працюючих у зв'язку з впровадженням нової техніки ($\Delta\mathcal{C}$) визначають із залежності:

$$\Delta\mathcal{C} = \frac{C_2 \times N_2}{B_1} - \frac{C_2 \times N_2}{B_2} \quad (6.10)$$

де B_1, B_2 – продуктивність праці до і після впровадження нової техніки, грн/осіб.

Економія капітальних вкладень (ΔK) визначають із співвідношення

$$\Delta K = \left(K_1 \times \frac{B_2'}{B_1} - K_2 \right) \times N_2 \quad (6.11)$$

де K_1, K_2 – питомі капіталовкладення при використанні базової і нової техніки, натур. од./рік;

V_1, V'_2 – продуктивність одиниці базової і нової техніки за одиницю часу, натур, один, або грн. за одиницю часу.

Зниження матеріальних витрат (ΔM) обчислюють так:

$$\Delta M = (M_1 - M_2) \times N_2 \quad (6.12)$$

де M_1, M_2 – матеріальні витрати на одиницю продукції при використанні базової і нової техніки, грн/од.

Запитання для самоконтролю:

1. Яким чином розраховується народногосподарський економічний ефект?
2. Як обчислюється комерційний економічний ефект?
3. Яким чином обчислюється сумарні витрати на реалізацію заходу НТП за розрахунковий період?
4. Яким чином розраховується приріст прибутку за рік від виробництва продукції за допомогою нової техніки?

Рекомендована література: [1-6; 30-33].

Тема 7. Структурні зміни

Питання для самостійного вивчення

1. Критичні чинники успіху змін.
2. Моніторинг та аналіз змін.

Основними чинниками успіху змін є:

1. Створення та утвердження цінності і внеску змін.
2. Побудова стратегічних та тактичних цілей змін.
3. Планування напрямку структурних змін.
4. Управління засобами зв'язку та обслуговуванням.
5. Стратегії технологій розвитку взаємин.
6. Управління підвищенням кваліфікації співробітників і ростом підприємства.
7. Захист інформації і майна (включаючи проблеми конфіденційності).
8. Стратегії процесу розробки прикладних програм.
9. Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін.

Для успішного проведення змін потрібно враховувати:

1. Проведення змін – це навчальний процес, що характеризується невпевненістю. Напруга, труднощі і невизначеність притаманні кожному успішному проведенню змін.

2. Не існує точних проектів, як проводити зміни. Проведення змін завжди передбачає пристосовування до непередбачених ситуацій.

3. Потрібно сприймати проблеми, а не тікати від них. Зміни в організаційній системі - це постійний процес вирішення проблем, і тільки так організація може продовжувати свою роботу.

4. Проведення змін вимагає ресурсів, оскільки зусилля для зміни цієї ситуації вимагають додаткового підкріплення (наприклад, нового простору, навчання, матеріалів, працівників).

5. Зміни в організаційній системі не можуть розгортатися самі собою, а вимагають єдиного владного джерела, з якого їх можна було б спрямовувати. Краще, якщо проведенням змін займається змішана група (тобто з фахівців, менеджерів, топ-менеджерів, консультантів, акціонерів, клієнтів). У такій групі перетинаються різні світогляди, виникає більше можливостей для спостереження за ситуацією і проведення реальних змін».

6. Успішна зміна є, швидше, системним, а не сегментним процесом. Тобто реформи мають стосуватися не лише формальних компонентів організації (наприклад, політики, правил), але й не таких видимих, однак високо потенційних елементів організаційної культури. Реформи також потрібно зосереджувати на системі взаємозв'язків.

7. Зміни слід проводити на місці, а не здалеку. Є люди, знайомі з потребами і проблемами, і вони краще зможуть їх вирішувати.

Отже, не існує єдиного шляху для планового проведення структурних змін, навпаки, є багато можливостей.

Моніторинг та контроль є важливою складовою частиною процесу управління змінами. Здійснювати постійний моніторинг потрібно для будь-якого члена організації. Керівництво має не тільки безпосередньо управляти і здійснювати проведення змін, а й допомагати організації в подоланні труднощів, які можуть виникати в процесі змін.

Які заходи можна здійснювати з метою моніторингу змін?

Для проведення моніторингу можна проводити збори. Завдання зборів як методу втручання полягають в забезпеченні можливості спільної роботи різних людей з даної проблеми. Важливо створити відповідний клімат, наприклад, проводити збори на «нейтральному підґрунті», де в жодній зі сторін немає територіальної переваги. Для того, щоб збори відбувалися плідно, треба щоб ролі і очікування всіх присутніх були з'ясовані і визначені до моменту зустрічі.

Наступний успішний приклад японської промисловості, де з метою покращення якості товарів, технічного обслуговування, робочих умов, підвищення продуктивності тощо, в багатьох країнах стали створювати гуртки якості. Це невеликі групи, утворені на добровільній основі (як правило, в тій же робочій зоні), з рівною участю всіх членів. Крім колективного пошуку рішень технічних проблем, пов'язаних з роботою, в центрі уваги гуртка знаходиться взаємне підвищення кваліфікації членів, а також вдосконалення спілкування в колективі. Оскільки гуртки якості за природою автономні, вони не можуть організовуватися або безпосередньо управлятися керівництвом. Однак

менеджери можуть сприяти їх створенню і забезпечувати умови, при яких гуртки якості можуть внести вклад в здійснення бажаних організаційних змін.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні чинники успіху змін?
2. Для чого потрібно проводити моніторинг і аналіз змін?
3. За допомогою яких методів можна здійснювати аналіз змін? Наведіть приклади проведення аналізу змін відомої або Вашої організації.

Рекомендована література: [1-6; 34; 35].

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Питання для самостійного вивчення:

1. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

Організаційної структури – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існують такі основні типи організаційних структур управління:

- лінійні;
- функціональні;
- комбіновані – це результат комбінації цих двох основних типів, а саме:
 - а) лінійно-штабна організаційна структура;
 - б) лінійно-функціональна організаційна структура;
 - в) дивізійна організаційна структура;
 - д) матрична організаційна структура;
 - г) та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Лінійну структуру управління мають зазвичай малі й середні за величиною підприємства.

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;

- зростання кількості рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності.

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів полягають у підготовці порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності);
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Дивізійна організаційна структура. Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

Перехід до дивізійної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відображається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Переваги дивізійної оргструктури:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Така організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю таких оргструктур у змінному середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

У матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємозв'язаними проектами.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Об'єднання підприємств – це добровільне об'єднання юридичних осіб, яке вони створили з метою координації діяльності, забезпечення їхніх прав та інтересів у державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях.

Як свідчить світовий та вітчизняний досвід господарювання, за умов ринкової економіки, підприємства та інші первинні суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання.

Розглянемо окремі типи організаційних структур найпоширеніші у вітчизняній ринковій та розвинутій економіці.

Фінансово-промислова група (ФПГ) – це комплекс різногалузевих виробничих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, наукових) і фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів), які об'єднані спільністю економічних і фінансових інтересів і здійснюють скоординовану господарську та інвестиційну діяльність з метою збереження домінуючих позицій на ринку (фінансово-промислова група Технології енергозбереження, ЗАО «ФПГ Енергоконтракт»).

Промислово-фінансові групи мають низку переваг перед іншими суб'єктами ринку в економічному і фінансовому плані:

- 1) відбувається зміцнення технологічного ланцюга від видобутку сировини до випуску кінцевої продукції, посилюється інтегрованість виробництва;
- 2) диверсифікованість діяльності сприяє стабільності підприємств, групи і підвищує конкурентоспроможність їх продукції;
- 3) створюються реальні передумови і можливості для структурної перебудови виробництва;
- 4) з'являються перспективи акумулювання значного капіталу для досягнення поставлених виробничих і фінансових цілей;
- 5) виникають реальні можливості маневрування фінансовими ресурсами як у рамках ФПГ, так і поза нею, розширення масштабів діяльності і сфер впливу;
- 6) відбувається перерозподіл капіталу між різними підрозділами ФПГ відповідно до стратегічного вибору групи;
- 7) збільшується фінансова міць групи, її фінансова стабільність і спроможність з максимальною ефективністю використовувати авансований капітал.

Холдинг – це організація, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній з метою здійснення стосовно них функції контролю й управління. Холдинг є специфічним управлінським і фінансовим ядром сучасних корпорацій, конгломератів та інших організаційних структур ринку.

Функціонування холдингових систем на ринку, як і ФПГ, має низку переваг перед окремо взятими компаніями:

- можливість створення замкнених технологічних ланцюжків від видобутку сировини до випуску готової продукції та постачання її до споживача;
- економія на торговельних, маркетингових та інших послугах;
- використання переваг диверсифікованості виробництва;
- єдина податкова і кредитно-фінансова політика.

Консорціум – форма тимчасового об'єднання підприємств з метою вирішення конкретних завдань і проблем, здійснення великих інвестиційних, науково-технічних, соціальних, екологічних проєктів. Підприємства, які входять до консорціуму, зберігають повну самостійність, підпорядковуючись спільному керівництву лише в частині діяльності, що стосується цілей консорціуму (консорціум «Трансмагістраль», «Газотранспортний консорціум», консорціум банків АКІБ «УкрСиббанк» та АКБ «ХФБ Україна»).

На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу консорціуми практикуються в галузях, пов'язаних з новими технологіями, на стику різних сфер діяльності і галузей. Характерною рисою сучасних консорціумів є спільне проведення науково-дослідних робіт.

Концерн – багатогалузевий комплекс підприємств, в якому структурні одиниці зберігають свою виробничу і господарську самостійність, але підпорядковуються єдиному керівництву шляхом контролю (General Motors, Ford Motor, DaimlerChrysler, Концерн «Стирол»). В Україні концерни створюються на базі великих державних підприємств і об'єднань.

Ці організаційно-господарські структури завдяки масштабам концентрації капіталу, виробничим потужностям, широким можливостям диверсифікації виробництва володіють певною стійкістю до коливань ринкової кон'юнктури, здатні вигідно перерозподіляти інвестиційні ресурси, концентрувати їх на найбільш рентабельних напрямках.

Загальним для всіх розглянутих форм об'єднань є здійснення єдиного стратегічного керування за допомогою створення відповідного центру керування – ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо.

Чим ширша сфера спільної діяльності виробничих структур, тим більшим є перелік питань стратегічної й оперативної діяльності.

Зростання ефективності виробництва при створенні корпоративних структур забезпечується за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, комплексної переробки сировини й матеріалів скорочення витрат на реалізацію наукових розробок, організацію маркетингових програм і сервісного обслуговування продукції.

Об'єднання промислового, фінансового й торгового капіталів сприяє довгостроковому кредитуванню, підтримці інноваційної політики й науковому прогресу в усіх сферах господарської діяльності.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «організаційна структура управління».

2. Як здійснюється поділ праці за лінійної системи управління? Які її

переваги та недоліки?

3. *Що містить функціональна система управління? Які її переваги та недоліки?*

4. *З чого складається лінійно-функціональна система?*

5. *Назвіть переваги та недоліки матричної та дивізійної організаційної структури управління?*

6. *Порівняйте організаційні форми корпоративних об'єднань за їхніми характерними рисами.*

Рекомендована література: [1-6; 32; 36; 37].

Тема 9. Зміни корпоративної культури

Питання для самостійного вивчення

1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.

2. Регулювання діяльності організації.

Корпоративна культура – сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і схвалені більшістю членів організації. Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- методи вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури:

1. *Зв'язок корпоративної культури і стратегії підприємства.* Зміну корпоративної культури треба проводити тільки в тому випадку, якщо не забезпечується адекватного досягнення стратегічних цілей. При цьому починати треба зі стратегії розвитку бізнесу. Співробітники повинні побачити чіткий образ і необхідність у змінах.

2. *Необхідність змін.* Створить в колективі почуття гострої необхідності в змінах та постійно посилюйте його.

3. *Увага учасникам змін.* Залучайте в процес якнайбільше людей, яким слід змінитися. Які б не були причини для змін, майбутній успіх організації залежить від того, чи сприйме персонал новий спосіб дій.

4. *Моделювання нової корпоративної культури.* У будь-якій корпоративній культурі, є позитивні і негативні риси. Неможливо змінити корпоративну культуру, всього лише накидавши план і перерахувавши моделі поведінки, необхідним є: колективна творчість, різні підходи та навчання поза системою.

5. *Створення системи винагород, планування і управління виробництвом.* Така система забезпечує підтримку цілей з нової моделлю корпоративної культури.

6. *Менеджер – приклад для персоналу.* Менеджери повинні не тільки

демонструвати особисто нові цінності, але і підтримувати окремих співробітників і команди під час потрясінь.

7. *Коллективне впровадження змін.* Зміни корпоративної культури треба здійснювати не тільки відділу по роботі з персоналом, але топ-менеджерам, які переважно займаються змінами в стратегії бізнесу. Такий поділ обов'язків викликає потужний опір персоналу.

У процесі управлінської діяльності часто виникають певні неузгодження, відхилення, проблеми, у такому разі використовують функцію регулювання.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на ліквідацію (усунення) відхилень у діяльності організації. Оперативне регулювання дає можливість динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

Існують такі види регулювання:

1. *Стабілізуюче регулювання*, спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Стабілізуюче регулювання можна поділити на:

- безпосереднє регулювання;
- на основі норм;
- за допомогою інструктування.

2. *Розпорядницьке регулювання.* Це процес безпосереднього впливу з боку керівника щодо виконавця. Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях. Пасивний розпорядчий вплив – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

3. *Дисциплінарне регулювання.* Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих: а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані; б) періодичних звітів про хід виконання завдань; в) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень.

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілої низки логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На *першому етапі* процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На *другому етапі* процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами. Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу. Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. При цьому регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення.

Четвертий етап – усунення відхилень. Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами.

П'ятий етап – перегляд стандартів. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними. Отже, вони повинні переглядатися.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке «інформація»?
2. Назвіть основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
3. Яка роль регулювання в процесі управління?
4. Назвіть основні види регулювання.
5. На які етапи розпадається процес регулювання?

Рекомендована література: [1-6; 32; 36; 37].

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій

Питання для самостійного вивчення

1. Нові правила інформаційного суспільства.

Інформація виступає основним об'єктом інформаційного суспільства, і її роль сьогодні важко переоцінити. Поняття «інформація» використовується в усіх галузях науки. Воно набуло багатозначності й інтерпретується залежно від сфери вживання.

У перекладі з латинської мови «інформація» (information) – це роз'яснення, виклад; тобто йдеться про відомості (або їх сукупність), про предмети, явища й процеси навколишнього світу

Інформаційне суспільство (англ. – *Information society*) це –

1. За концепцією постіндустріального суспільства; нова історична фаза розвитку цивілізації, в якій головними продуктами виробництва є інформація і знання. Рисами, що відрізняють інформаційне суспільство, є:

- збільшення ролі інформації і знань в житті суспільства;
- збільшення долі інформаційних комунікацій, продуктів та послуг у валовому внутрішньому продукті;

- створення глобального інформаційного простору, який забезпечує:
 - а) ефективну інформаційну взаємодію людей;
 - б) їх доступ до світових інформаційних ресурсів;
 - в) задовільнення їхніх потреб щодо інформаційних продуктів і послуг.

Інформаційне суспільство відрізняється від суспільства, в якому домінують традиційна промисловість і сфера послуг тим, що інформація, знання, інформаційні послуги, і всі галузі, пов'язані з їх виробництвом (телекомунікаційна, комп'ютерна, телевізійна) ростуть швидшими темпами, є джерелом нових робочих місць, стають домінуючими в економічному розвитку.

Тобто, у сучасних умовах інформаційні системи і технології відіграють все більшу роль і в досягненні стратегічних цілей будь-якої організації. Та сучасні системи і технології, в свою чергу, диктують свої специфічні умови до ведення бізнесу, змінюють організації.

Слід зазначити, що останнім часом на світовому ринку ІТ з'явилися три найважливіші тенденції. По-перше, компанії починають переглядати своє ставлення до управління ІТ. По-друге, сама галузь ІТ знаходиться в процесі реструктуризації: реагуючи на зміни на ринку, продавці змінюють конкурентні стратегії. По-третє, політики та економісти намагаються оцінити загальний вплив комп'ютеризації на ефективність і прибутковість, що може спричинити за собою прийняття найважливіших рішень у галузі державного регулювання розвитку ІТ- інфраструктури у світовому масштабі.

Повсюдне поширення інформаційних ресурсів призвело до втрати стратегічної значущості бізнес-програм, оскільки компанія має конкурентну перевагу лише в тому разі, коли вона володіє ресурсом чи технологією, недоступною її конкурентам. В умовах «нової економіки» досягти цієї переваги стає досить складно, тому що основні функції ІТ (зберігання, обробка та передача інформації) стали загальнодоступними. Саме внаслідок своєї поширеності ІТ втрачають стратегічну значимість, стають статтею витрат на ведення бізнесу і перестають нести в собі будь-які унікальні переваги. Однак це не зменшує їх значимості для сучасного виробництва. ІТ перетворюються на засоби, без яких неможливе нормальне функціонування підприємства. Стирається диференціація між компаніями, на ринку виникає безліч рівноцінних продавців, що пропонують один і той же набір товарів і послуг.

Н. Карр виділяє два типи технологій: пропріетарні (власні) та інфраструктурні. Перші перебувають у власності тієї або іншої компанії, яка володіє виключними правами на виробництво певного виду продукції, що дозволяє цій компанії досягати довготривалої переваги перед своїми конкурентами, нездатними копіювати пропріетарних технологію. Інфраструктурні ж технології приносять значні вигоди у випадку спільного сумісного використання. Ці технології можуть викликати глибокі зміни на ринку, тому компанії, яким вдається вгадати, як виглядатиме технологія на стадії зрілості, можуть отримати стійку перевагу і випередити менш далекоглядних конкурентів. Однак керівники компаній часто помиляються, вважаючи, що можливості отримання переваги за рахунок використання

інфраструктурної технології будуть існувати завжди. Насправді можливість обігнати конкурентів з'явилася досить недавно. Коли економічний потенціал технології стає все більш помітним, в неї вкладаються величезні кошти і розвиток йде з величезною швидкістю. По мірі розвитку технологій та їхнього масового впровадження на більшості підприємств, можливість отримати конкурентну перевагу на основі даної конкретної технології різко падає. Витрати на введення в експлуатацію зменшуються, і таким чином, бар'єри знижуються, а технологія стає загальнодоступною. Все це стосується й інформаційних технологій, які за останні роки трансформувалися з пропрієтарних в інфраструктурні.

Н. Карр запропонував три нові правила управління ІТ:

- витрачайте менше. Карр стверджує, що ті компанії, які найбільше вкладають в ІТ, рідко показують кращі фінансові результати. Сьогодні потрібно зосередитися на аналізі витрат, тому що конкурентна перевага від впровадження ІТ буде мінімальною;

- дотримуйтеся прогресу, але не очолюйте його. Коли програмне або апаратне забезпечення на ринку не достатньою мірою опрацьоване, нерозумно прагнути бути першими його користувачами;

- зосередьтеся на вразливих місцях, а не на можливостях. Компаніям слід приділяти більше уваги безпеці і уразливості мережі, а також надійності і мінімізації часу простою системи. Витрати на ІТ слід контролювати ретельно, а ресурсами управляти економно.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке «інформація»?
2. Назвіть основні риси інформаційного суспільства.
3. Які технології виділяє Н. Карр?
4. Назвіть три нові правила управління ІТ.

Рекомендована література: [1-6; 32; 38-40].

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Студенти заочної форми навчання виконують контрольну роботу з дисципліни «Управління змінами» відповідно до навчального плану.

Метою контрольної роботи є закріплення знань, отриманих при вивченні курсу, а також більш глибока розробка одного з конкретних питань дисципліни «Управління змінами».

Виконання роботи має сприяти підвищенню вміння аналізувати наукову літературу, здійснювати пошук необхідної наукової інформації, сприяти знайомству з періодикою, аргументувати пропозиції, правильно оформлювати контрольну роботу.

Контрольна робота має бути виконана та надана на кафедру для перевірки не пізніше, ніж за 2 тижні до здачі іспиту з даної дисципліни. Студенти, які не виконали контрольну роботу або виконали її незадовільно до складання іспиту не допускаються.

Контрольна робота з дисципліни «Управління змінами» складається з 4 теоретичних питань та одного практичного завдання. Розкриваючи теоретичні питання, кожну відповідь треба доповнити практичними прикладами, тобто описати, як ці питання реалізуються за місцем роботи студента. Практичне завдання, передбачає оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент. Оцінка організаційної культури проводиться на основі методики (OCAI) запропонованої К. Камероном (див. додаток А).

Якість роботи оцінюється по тому, наскільки творчо, самостійно та вірно підготовлені відповіді на поставлені питання, наскільки використана рекомендована література. Дослівне запозичення книжкового тексту не допускається. Цитати і витяги з першоджерел оформляються посиланням на запозичення.

Контрольна робота містить не менше 15 сторінок. Номер варіанта для виконання контрольної роботи вибирається відповідно до номера студента у журналі.

Перед екзаменаційною сесією, студенти – заочники захищають контрольну роботу на співбесіді з викладачем і в разі позитивної оцінки допускаються до здачі іспиту з курсу.

Варіанти контрольних робіт

Варіант 1

1. Природа виникнення змін.
2. Поняття групи та переформування її в команду.
3. Моделі та підходи до організаційних змін.
4. Ефективне лідерство.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 2

1. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).
2. Особа та зміни.
3. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
4. Типи корпоративних команд.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 3

1. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.
 2. Види компетентностей.
 3. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
 4. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
- Практичне завдання:* Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 4

1. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
 2. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично – психологічний підходи до змін.
 3. Основні стадії розвитку команди та їх характеристика.
 4. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
- Практичне завдання:* Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 5

1. Класифікація видів змін.
 2. Управління своїми та чужими змінами.
 3. Цикл втручань у процес змін.
 4. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер -Тушмана, системна модель Сенге).
- Практичне завдання:* Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 6

1. Природа виникнення змін.
 2. Цикл втручань у процес змін.
 3. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та іншого видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
 4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.
- Практичне завдання:* Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 7

1. Навчання та зміни.
2. Управління своїми та чужими змінами.
3. Оцінювання рівня опору змінам.
4. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 8

1. Таксономія Блума.
2. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
3. Формування інноваційної організаційної культури.
4. Моделі організаційних перетворень.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 9

1. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично - психологічний підходи до змін.
2. Пастки Біона.
3. Цикл змін за Коттером.
4. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, ресурси).

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 10

1. Класифікація видів змін.
2. Типологія учасників за Белбіном.
3. Формування інноваційної організаційної культури.
4. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 11

1. Визначення бажаних стандартів команди та організації.
2. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
3. Треступінчаста модель Льюїна.
4. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 12

1. Управління своїми та чужими змінами.
2. Моделі організаційних перетворень.
3. Сутність реструктуризації.
4. Формування інноваційної організаційної культури.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 13

1. Моделі та підходи до організаційних змін.
2. Треступінчаста модель Льюїна.
3. Ребрендинг.
4. Створення бренду працедавця.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 14

1. Критичні чинники успіху змін.
2. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
3. Зміни процесів та інформаційної культури.
4. Команди у процесі реструктуризації.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 15

1. Цикл змін за Коттером.
2. Моніторинг та аналіз змін.
3. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
4. Стратегічна сітка Кеша.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 16

1. Управління опором змінам.
2. Реформування організації.

3. Створення бренду працедавця.
4. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 17

1. Причини та висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
2. Інтеграційні та диверсифікаційні процеси в організаціях.
3. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 18

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Моделі та підходи до організаційних змін.
3. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге).
4. Управління опором змінам.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 19

1. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер -Тушмана, системна моделт Сенге).
2. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий вид скорочення штатів.
3. Регулювання діяльності організації.
4. Нові правила інформаційного суспільства.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Варіант 20

1. Таксономія Блума.
2. Команди у процесі реструктуризації.
3. Створення бренду працедавця.
4. Типологія учасників за Белбіном.

Практичне завдання: Провести оцінку організаційної культури підприємства на

якому працює студент за методикою (OCAI). Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Перелік рекомендованої літератури

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / Майк Грин, Эстер Камерон : пер. с англ. – М.: Из-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд.– М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон: пер. с англ.; под ред . И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.
5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М., 2003.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб, 2002.
7. Коваленко А.В. Создание эффективной команды: учебное пособие. /Автор-составитель А.В. Коваленко/ – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 81 с.
8. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бойцис, Э. Макки; пер. с англ. [А. Лисицыной].– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 300 с.
9. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман; [пер. с англ. А. П. Исаевой]. – М.: АСТ, 2008. – 478 с.
10. Сухинин В.П., Горшенина М.В. Основы менеджмента: учебное пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Сызрань.: Самар. гос. техн. ун-т, 2010. – 160 с.
11. Карр Н. Д. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом/Н.Д. Карр. – М.: Секрет фирмы, 2005. – 174 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Формою індивідуальної роботи студентів є написання рефератів.

Теми рефератів призначаються викладачем згідно з тематичним планом вивчення курсу. Обсяг реферату 5-10 сторінок.

Реферат як форма дослідної, індивідуальної роботи студентів повинен повністю розкривати задану тему, містити обґрунтовані висновки.

Реферат потрібно оформлювати відповідно до Державного стандарту

України. Необхідно неухильно дотримуватися порядку подання окремих видів текстового матеріалу, таблиць, формул та ілюстрацій.

Структура реферату:

- титульний аркуш;
- зміст;
- перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів (за необхідності);
- вступ;
- суть реферату (основна частина);
- висновки;
- список використаних джерел (перелік посилань);
- додатки (за необхідності).

Оцінюється якість виконання реферату, оригінальність мислення, наявність елементів дослідження.

Тематика рефератів

1. Види опору при впровадженні змін та шляхи його подолання.
2. Концепція біоінжинірингу в управлінні стратегічними змінами.
3. Концепція реінжинірингу в управлінні стратегічними змінами.
4. Загальна система управління якістю як інструмент впровадження змін.
5. Концепція підприємства як організації, що постійно навчається.
6. Зміна ментальних моделей в процесі навчання.
7. Петлі навчання та створення структур їхньої підтримки.
8. Особливості адаптивного та креативного навчання.
9. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса.
10. Зміна типів управління відповідно до еволюції підприємства.
11. Політики, програми і процедури: суть і значення при впровадженні змін.
12. Переваги і недоліки окремих типів організаційних структур при управлінні стратегічними змінами різної глибини.
13. Організаційна культура та її розвиток для проведення процесу змін на підприємстві.
14. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.
15. Інформаційно-кадрове забезпечення впровадження змін на підприємстві.
16. Основні проблеми при проведенні реструктуризації організації.
17. Концепція «Шість сигм» як інструмент управління змінами.
18. Концепція управління перетвореннями МакКінзі.
19. Теорія створення організаційного знання І. Нонака і Х. Такеучі.
20. Лідерство в процесі змін і створенні організації, що навчається.
21. Застосування збалансованої системи показників для оцінки ефективності організаційних змін.
22. Управління змінами скрізь моделі людських систем.

23. Роль менеджера в управлінні змінами.
24. Інформаційні технології як основа і засіб впровадження змін підприємства.

Перелік рекомендованої літератури

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / Майк Грин, Эстер Камерон : пер. с англ. – М.: Из-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд.– М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон: пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.
5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М., 2003.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб, 2002.
7. Бланшар К. Лидерство: к вершине успеха/ Кен Бланшар: пер.с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
8. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
9. Гринберг Д., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; пер.с англ. – М.: «Вершина», 2004. – 912 с.
10. Дафт Р.Д. Уроки лидерства / Р.Д. Дафт Камеро; пер. с англ. – М.: Из-во «Эскмо», 2008. – 480 с.
11. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бойцис, Э. Макки; пер. с англ. [А. Лисицыной].– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 300 с.
12. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман; [пер. с англ. А. П. Исаевой]. – М.: АСТ, 2008. – 478 с.
13. Стивен Дж. Стейн. Преймущества EQ – М.: Баланс Бизнес, 2005. – 384 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ ІСПИТУ

1. Сутність та класифікація видів змін.
2. Модель змін Бланшара.
3. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
4. Види компетентностей. Модель Д. Колба.
5. Теорії навчання. Таксономія Блума.

6. Підходи до змін.
7. Управління своїми та чужими змінами.
8. Поняття групи та команди. Типи команд.
9. Основні стадії розвитку команд та їх адаптація до організаційних змін. Етапи змін команд за Такманом. Пастки Біона.
10. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
11. Метафори Гаррета Моргана до організаційних змін.
12. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге).
13. Цикл змін за Коттером.
14. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
15. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
16. Стилi та навички керівника змін.
17. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.
18. Формування інноваційної організаційної культури.
19. Управління опором змінам.
20. Оцінювання рівня опору змінам.
21. Сутність реструктуризації.
22. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
23. Команди у процесі реструктуризації.
24. Інтеграційні та диверсифікаційні процеси в організаціях.
25. Причини та висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
26. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
27. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
28. Регулювання діяльності організації.
29. Ребрендинг.
30. Створення бренду працедавця.
31. Стратегічна сітка Кеша.
32. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.
33. Зміни процесів та інформаційної культури.
34. Нові правила інформаційного суспільства.

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Контроль знань студентів є важливим показником якості навчання. Основним завданням контролю знань студентів є оцінка отриманих ними теоретичних знань та практичних навичок з даного курсу. Об'єктивна оцінка знань та вмінь стимулює самостійну роботу студента та є основою будь-якої

форми та методу навчання.

Оцінювання результатів навчальної діяльності студентів здійснюється в межах 100 бальної шкали. Основою для такого контролю є: усне та письмове опитування, тестування, перевірка та захист рефератів, перевірка модульних контрольних робіт.

У загальну кількість балів по даному курсу включаються бали, які студент може отримати за:

- відповіді та активність на лекціях і семінарсько-практичних заняттях;
- виконання індивідуальних завдань;
- виконання самостійної роботи;
- вирішення задач, розв'язання проблемних ситуацій тощо.
- виконання модульної контрольної роботи;
- складання іспиту.

Шкала оцінювання усної або письмової відповіді на теоретичні питання наведена в табл. 5. Шкала оцінювання знань студентів при виконанні практичного завдання наведена в табл. 6, індивідуального завдання – в табл. 7.

Критеріями оцінки при усних відповідях є: повнота розкриття питання; логіка викладання, культура мови; використання основної та додаткової літератури (підручників, навчальних посібників, журналів тощо); аналітичні міркування, вміння робити порівняння, висновки.

При виконанні письмових завдань враховуються: повнота розкриття питання; цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки; акуратність оформлення роботи.

Таблиця 5

Шкала оцінювання усної або письмової відповіді на теоретичні питання

Відповіді на теоретичні запитання	Відсоток виконання завдання	Кількість балів	Шкала перекладу балів в оцінку
1	2	3	4
Студент володіє матеріалом повно та правильно відповідає на поставлені запитання, дає логічні пояснення і підводить підсумки, а також чітко і грамотно відповідає на додаткові запитання	Не менше 85	3	«5»
Дана правильна відповідь, яка може бути неповною або неточною і призводить до некоректних висновків	Не менше 75	2,5	«4»
Відповідь містить суттєві помилки або є поверхневою, студент володіє матеріалом на задовільному рівні	Не менше 50	2	«3»
Немає правильної відповіді. Студент практично не володіє навчальним матеріалом	Менше 50	0	«2»

Таблиця 6

Шкала оцінювання знань студентів при виконанні практичного завдання

Виконання практичного завдання	Кількість балів	Шкала переводу балів в оцінку
Задача розв'язана вірно і містить пояснення та логічні висновки	6	«5»
Задача розв'язана, але при розв'язанні допущені незначні помилки, які на загальний підсумок не вплинули	4	«4»
Задача розв'язана, але містить грубі помилки, які призводять до зміни кінцевого результату, відсутні висновки	2	«3»
Задача не розв'язана або розв'язана на 30–50 %	0	«2»

Таблиця 7

Шкала оцінювання індивідуального завдання

Виконання реферату (доповіді)	Захист реферату	Кількість балів	Шкала переводу балів в оцінку
Зміст і оформлення доповіді відповідають всім вимогам	Студент дуже добре володіє матеріалом, дає грамотні та змістовні відповіді на додаткові запитання	8	«5»
Зміст роботи містить деякі неточності, незначні помилки	Студент володіє матеріалом, але допускає в своєму виступі деякі неточності	6	«4»
Зміст роботи містить неточності і грубі помилки	Студент володіє матеріалом на задовільному рівні, допускає помилки у відповідях на додаткові запитання	3	«3»
Зміст та оформлення роботи не відповідають навчально-методичним вимогам	Студент на незадовільному рівні володіє матеріалом, на додаткові запитання не відповідає, або відповідає неправильно	0	«2»

Максимальна кількість балів, які студент може отримати за семестр – 100 балів	
84-100	Ступінь А – «відмінно»
67-83	Ступінь В – «добре»
50-66	Ступінь DE – «задовільно»
33-49	Ступінь FX – «незадовільно» з можливістю повторного відпрацювання навчального матеріалу
1-32	Ступінь X – «незадовільно» з обов'язковим повторним курсом

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ

з курсу « Управління змінами»

1 семестр
Робота в семестрі – 75 балів
Іспит – 25 балів
Разом – 100 балів

Вид занять	Кількість	Максимум балів	Разом
МОДУЛЬ 1			
Реферат	1	5	5
Опитування (розв'язання задач, розгляд ситуацій)	2	5	10
Експрес-опитування	3	5	15
Контрольне опитування (письмове)	1	10	10
ВСЬОГО по модулю 1			40
МОДУЛЬ 2			
Опитування (розв'язання задач, розгляд ситуацій)	2	5	10
Експрес-опитування	3	5	15
Контрольне опитування (письмове)	1	10	10
ВСЬОГО по модулю 2			35
РАЗОМ			75
ІСПИТ			25
ЗАГАЛОМ			100

Мінімальна кількість балів для допуску до іспиту – 41 бал

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / Майк Грин, Эстер Камерон: пер. с англ. – М.: Из-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд.– М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон: пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та. – 2005.
5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М., 2003.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб, 2002.

Додаткова література

7. Аблязов Р.А., Парубець Г.І., Чудаєва І.Б. Командний менеджмент: навч. посіб./ Р.А. Аблязов, Г.І. Парубець, І.Б. Чудаєва. – К.: «Професіонал», 2008. – 352 с.
8. Бланшар К. Лидерство: к вершине успеха/ Кен Бланшар: пер. с англ. – СПб.:Питер, 2011. – 368 с.
9. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
10. Гринберг Д., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике /Дж. Гринберг, Р. Бейрон : пер. с англ. – М.: «Вершина», 2004. – 912 с.
11. Дафт Р.Д. Уроки лідерства / Р.Д. Дафт Камеро : пер. с англ. – М.: Из-во «Эскмо», 2008. – 480 с.
12. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: Из-во «МарТ», 2003. – 416 с.
13. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов.: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
14. Конталев В.А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение»: учебное пособие. – Владивосток.: МГУ, 2008. – 118 с.
15. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. –Ульяновск.: УлГТУ, 2007. – 127 с.
16. Хилари О., Вики Х., Найджел Г. Призвание – лидер / О. Хилари, Х. Вики, Г. Найджел: пер. с англ. – Днепропетровск.: БББ, 2005. – 384 с.
17. Хаєта Г.Л., Єськов Л.Г., Хаєта С.В. Корпоративна культура / Г.Л. Хаєта, Л.Г. Єськов, С.В. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

18. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Изво «МарТ», 2006. – 36 с.
19. Ермакова И.В. Учебное взаимодействие педагога с учащимися как фактор их эмоциональной комфортности на уроке / И.В. Ермакова, И.Н. Поливанова, И.В.Ривина // Психологическая наука и образование. – 2004. – №1. – С. 63 – 73.
20. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
21. Кузьміченко І.О. Компетентність як зона комфорту особистості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2011/Philosophia/4_94969.doc.htm
22. Коваленко А.В. Создание эффективной команды: учебное пособие. /Автор-составитель А.В. Коваленко / – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 81 с.
23. Секреты успешного управления проектной командой// Журнал «БОСС».– 2011. – №7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmexpert.ru/press-center/publication/detail.php?ID=4421>
24. Гласл Ф., Бальрайх Р. Построение команды и организационное развитие как методы предупреждения и разрешения конфликтов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/russian_glasl_ballreich_handbook.pdf
25. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
26. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бойцис, Э. Макки; пер. с англ. [А. Лисицыной].– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 300 с.
27. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман; [пер. с англ. А. П. Исаевой]. – М.: АСТ, 2008. – 478 с.
28. Стивен Дж. Стейн. Преймущества EQ. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384с.
29. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45414/28-Semchenko.pdf?sequence=1>
30. Богоявленська Ю. Проектний аналіз: навч. посібник/ Юлія Богоявленська, Олександр Загородніх. – К.: Кондор, 2006. - 335 с.
31. Дука А.П. Інвестування: [навчальний посібник] / А.П.Дука. – К., 2010 – 368 с.
32. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб./ Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
33. Балан В.Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник] / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. – 100 с.
34. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К: КНЕУ, 2000. – 360 с.

35. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. /И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
36. Шегда А.В. Основы менеджменту/ А.В. Шегда – К.: Знання, 1998. – 211 с.
37. Хміль Ф.І. Менеджмент/ Ф.І. Хміль. – Київ.: «Вища школа», 1995. – 171 с.
38. Васильева Е. В., Данилова О. М., Лобанова Н. М. Оценка эффективности информационных технологий / информационных систем : учеб. пособие./ Е. В. Васильева, О. М. Данилова, Н. М. Лобанова. – М.: ГУУ, 2006. – 164 с.
39. Деверадж С., Кохли Р. Окупаемость ИТ: измерение отдачи от инвестиций в информационной технологии/ С. Деверадж, Р. Кохли. – М.: Новый изд. дом, 2005. – 178 с.
40. Карр Н. Д. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом/ Н.Д. Карр. – М.: Секрет фирмы, 2005. – 174 с.
41. Прус Л. Модель біореінжинірингу підприємства/ Л. Прус // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1(26). – С. 74 – 79.
42. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, Ф. Воул.– М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.
43. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. В.Н. Загребельного/ Дж. Харрингтон. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.
44. Дубицкий Л.Г. Создание организационного совершенства/ Л.Г. Дубицкий //Компетентность. –2008. – №7. – С. 32 – 40.
45. Рибак А.І., Каплієнко В.В., Олешко О.А., Целовальнікова О.А. Концептуальна модель організаційної досконалості управління// Східно-Європейський журнал передових технологій «Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами». – 2011.– №1/7 (49).– С. 63 – 65.
46. Воинов И. В. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей / И. В. Воинов, С. Г. Пудовкина, А. И. Телегин.– Челябинск ЮУрГУ, 2002. – 56 с.
47. Прус Л. Модель біореінжинірингу підприємства/ Л.Прус // Галицький економічний вісник. – 2011. – №1(26). – С. 74 – 79.
48. Харрингтон Дж. Пять столпов совершенства организации / Дж. Харрингтон// Деловое совершенство. – 2004. – №4. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm079.html>
49. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уитлер; пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М.: Хорошая книга, 2005. – 192 с.

50. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації/ О.В. Босак // Вісник університету банківської справи національного банку України. – 2012. – № 3 (15). – С. 320 – 323.
51. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб./ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 345 с.
52. Галушко В.П., Міщенко І.А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів// Міжнародний збірник наукових праць. – Випуск 1(13).[Електронний ресурс].-
Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat2.pdf
53. Лук'янова Л. Б. Концептуальні положення освіти дорослих / Л. Б. Лук'янова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Page_ru.htm
54. Сітало О.О. Основні поняття андрагогіки. Навчання дорослих як наукова проблема. [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pspo/2012_35_2/Sitalo%20O.%20O.pdf
55. Яцик І. С. Використання інтерактивних методів навчання при викладанні гуманітарних дисциплін з метою виховання толерантності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: conf.vstu.edu.ua
56. Ковина Т.П. Когнитивный поход к обучению. [Электронный ресурс] – Режим доступу: http://mami.ru/science/aa177/scientific/article/s14/s14_70.pdf
57. Мусійовська О.Ф. Теоретичні основи комбінованого навчання. [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vldubzh/2009_3/Statti/37.pdf
58. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки: монография / Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1978. – 392 с.
59. Сухинин В.П., Горшенина М.В. Основы менеджмента: учебное пособие / В.П.Сухинин, М.В. Горшенина. – Сызрани.: Самар. гос. техн. ун-т, 2010. – 160 с.
60. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб: Питер, 2000. – 332 с.
61. Пермінова С.О., Пермінова В.О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. [Електрон. ресурс].–
Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/09.pdf
62. Сизенко Д. В. Лідерство на рубеже тисячелетий. (Філософія менеджмента) // Персонал. – 2001. – № 2. – С. 64 – 66.
63. Кальченко Л.А. Лідерские качества – необходимые качества для менеджеров высшего звена. – С. 42 – 44. [Электрон. ресурс]. –
Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/articles/Kultnar/knp45/knp45_42-44.pdf
64. Канеман Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психологический журнал. – 2003. – № 4. – С. 31–42.
65. Кир'янова О.В. Концепція емоційного інтелекту в системі управління

персоналом організації [Електрон. ресурс]. –

Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Stvtp/2012_1/17.pdf

66. Эленберг А.Н. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия // Экономика и управление. – 2010. – № 11(72). – С.184 – 189.

67. Король А.С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpnapv_ppn/2010_56/10kasvdf.pdf

68. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений / Осипова Е. // IT Manager. – 2000. – № 3. – С. 94.

Интернет ресурси

www.google.com.ua

www.rambler.ru

www.meta-ukraine.com

<http://ibcm.biz/> - Международное бюро управления изменениями.

<http://markus.spb.ru/about/> - Электронный журнал "Управление изменениями в компании"

<http://www.management.com.ua> - Психология управления преобразованиями.

<http://www.dizk.ru/izmeneniya-v-organizatsii/vidyi-izmeneniy.html> - Изменение в организации.

Адреси бібліотек

1. *Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського:*

м. Київ, просп. 40-річчя Жовтня, 3

2. *Національна парламентська бібліотека України:*

м. Київ, вул. М. Грушевського, 1

3. *Державна науково-технічна бібліотека України:*

м. Київ, вул. Горького, 180

ДОДАТОК А

Інструментарій діагностики корпоративної культури (за методикою OCAI К. Камерона та Р. Куінна)

1. Короткий опис методики

Дана методика заснована на використанні рамкової конструкції конкуруючих цінностей (Competing Values Framework (CVF)), як системи, що може графічно представляти фокус організації та допомагати топ-менеджменту організації визначити, чи компанія працює ефективно відповідно до зазначених цілей.

Ця система також заснована на шести визначеннях корпоративної культури (домінантні характеристики, організаційне лідерство, управління персоналом, поєднуючи сутність організації, стратегічну спрямованість та критерії успіху) та чотирьох її типів (кланова, адхократична або інноваційна, ринкова та ієрархічна). Автори розробили Інструментарій оцінки організаційної культури («Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)»), який використовується з метою визначення організаційного профілю культури, що ґрунтується на головних цінностях, досягненнях та очікуваннях, які характеризують організацію.

Камерон і Куїнн дійшли до висновку, що індикатори організаційної ефективності можуть бути згруповані у відповідні виміри (див. рис. 1):

- зовнішній фокус;
- внутрішній фокус;
- гнучкість;
- стабільність.

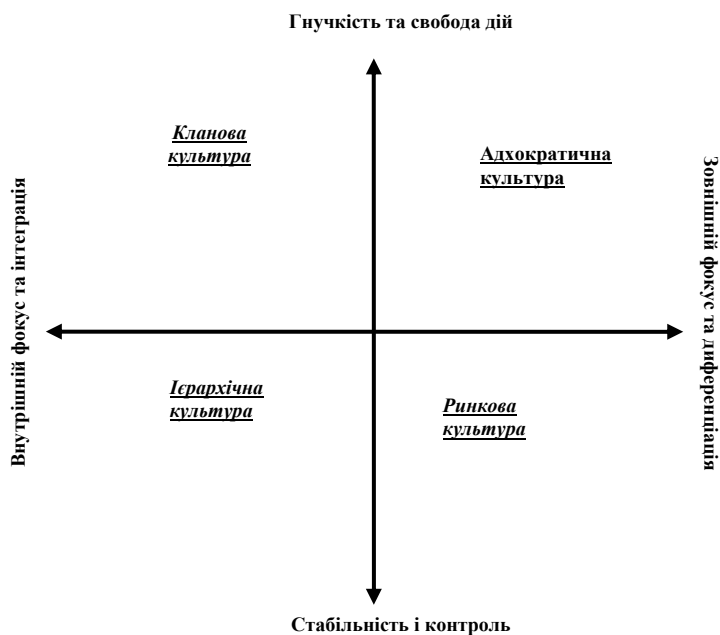


Рис. 1. Організаційний профіль культури за К. Камероном і Р. Куїнном

Мета методики: оцінка ефективності корпоративної культури організації; дослідження відповідних параметрів, які визначають корпоративну культуру, а також тих параметрів, які потребують зміни.

Для отримання відповідних даних використовується анкетування. Анкета складається з шести основних питань та чотирьох альтернатив до кожного питання, які використовуються з метою оцінки існуючої та бажаної корпоративної культури. Приклад анкети наведено нижче. Відповідну анкету слід розповсюджувати серед керівників підприємств з метою отримання необхідних даних. Отже організація може визначити, який континуум притаманний організації, чи то гнучкість – стабільність, чи то зовнішній – внутрішній фокус, який тип культури найкраще описує організацію.

Нижче наведені характеристики відповідних типів корпоративної культури.

Таблиця 8

Ключові характеристики культури відповідно до типології за Камероном та Куїнном

	Тип культури	Виміри	Характеристика
1	2	3	4
1	Кланова культура	Ключові особливості	Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона виглядає як велика сім'я. Співробітники мають багато спільного.
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом наставництва, полегшення роботи та виховання.
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується командною роботою, консенсусом та участю в капіталі компанії.
		Об'єднуюча сутність організації	Лояльність та взаємна довіра. Зобов'язання виконуються на високому рівні.
		Стратегічна спрямованість	Організація приділяє значення розвитку людського потенціалу. Висока довіра, відкритість, співучасть є характерними.
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки розвитку людських ресурсів, командній роботі та турботі про людей.
2	Адхократична культура	Ключові особливості	Організація є динамічною та підприємницькою. Співробітники готові вириватися вперед та нести ризики.
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом підприємництва, інноваційності та готовності до ризику.
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується особистою ініціативою у прийнятті ризиків, свободою, інноваційністю й унікальністю
		Об'єднуюча сутність організації	Інноваційність і розвиток. Акцент робиться на передові позиції на ринку.
		Стратегічна спрямованість	Організація приділяє значення отриманню нових ресурсів та створенню нових знань. Оцінюються спроби до створення нового та пошук можливостей.
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки створенню найновіших та унікальніших продуктів. Це продуктовий лідер та новатор.

1	2	3	4
3	Ринкова культура	Ключові особливості	Організація орієнтована на результат. Основна мета – виконання роботи. Співробітники суперничають між собою та орієнтовані на досягнення цілей.
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом діловитості, агресивності та орієнтації на результат.
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується твердим прагненням до конкурентоспроможності, високою вимогливістю та заохоченням досягнень
		Об'єднуюча сутність організації	Досягнення цілей та виконання задач.
		Стратегічна спрямованість	Організація приділяє значення конкурентним діям та досягненням. Перемога на ринку та цільова концентрація сил є переважними.
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки перемозі на ринку та випередженню конкурентів. Конкуренція ринкове лідерство є основним.
4	Ієрархічна культура	Ключові особливості	Організація є жорстко контрольованою та структурованою. Формальні процедури в основному керують тим, що роблять співробітники.
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом координації, організації та плавного ведення справ в руслі рентабельності.
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується гарантією зайнятості, узгодженістю, передбачуваністю і стабільністю у взаємовідносинах.
		Об'єднуюча сутність організації	Формальні процедури та правила. Підтримання планового розвитку організації є важливим.
		Стратегічна спрямованість	Організація приділяє значення перманентності та стабільності. Ефективність, контроль та плавність операцій переважають.
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки ефективності. Надійність постачань, плавні плани-графіки та низькі витрати є вирішальними.

2. Анкета

Шановний респонденте!

1) У другій колонці подумайте про ваше робоче місце і дайте цифрову характеристику, яка найкраще оцінить поточну корпоративну культуру в Вашій організації. Уявіть, що у Вас в наявності є 100 гривень, які необхідно витратити на кожну колонку. Розподіліть гривні так, як Ви вважаєте за потрібне.

2) В останній колонці також дайте кількісну відповідь для кожного питання, яка найкраще описуватиме якою повинна бути культура. Знову розподіліть 100 гривень між колонками.

3) Ви не повинні присуджувати цінність кожній категорії. Ви можете залишити деякі з позначкою 0, в той же час надаючи іншим – цифрові значення, щоб в сумі дорівнювало 100.

Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що альтернатива А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С в чомусь

для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, альтернативам В і С – по 20 балів, і тільки 5 балів альтернативі D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених вами балів дорівнює 100.

КОД	Компонент організаційної культури	Поточний стан	Бажаний стан
1. ВАЖЛИВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна великій родині. Люди мають багато спільного.		
B	Організація дуже динамічна і проникнута підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100		100	100
2. ЗАГАЛЬНИЙ СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ			
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ для досягнення рентабельності.		
Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100		100	100
3. УПРАВЛІННЯ НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ			
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100		100	100
4. СПОЛУЧЕНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ			
A	Організацію об'єднує в єдине ціле відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість в організації знаходиться на високому рівні		
B	Організацію об'єднує в єдине ціле прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога		
D	Організацію об'єднує в єдине формальні правила і офіційна політика. Важливим є підтримання плавного ходу діяльності організації		

КОД	Компонент організаційної культури	Поточний стан	Бажаний стан
	Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100	100	100
5. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ			
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Ціняться апробація нового і пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
	Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100	100	100
6. КРИТЕРІЇ УСПІХУ			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначаються на підставі надійності поставок, гнучких планів-графіків і низьких виробничих витрат		
	Сума проставлених Вами балів повинна дорівнювати 100	100	100

Зведені результати оцінки корпоративної культури

Організаційний профіль культури за К.Камероном та Р.Куінном		
<i>назва компанії</i>		
	Існуюча культура	Бажана культура
A. Кланова	A1+A2+A3+A4+A5+A6/6	A1+A2+A3+A4+A5+A6/6
B. Адхократична		
B. Ринкова		
Г. Ієрархічна		

* – інформація надається на основі середніх даних за всіма альтернативами

3. Побудування організаційного профілю:

а) отримані середні значення по кожній альтернативі для стовпчика «Існуюча» наносяться на відповідну форму організаційного профілю (див. рис. 2). Відповідні точки потрібно з'єднати суцільною лінією;

б) дії, зазначені в підпункті а), проводимо для стовпчика «Бажана» та наносимо лінії на ті ж самі профілі, які побудовані для стовпчика «Поточна», проте точки з'єднуємо пунктиром (див. рис. 2);

в) Показники «А», «Б», «В», «Г» характеризують існуючу корпоративну культуру, тоді як «А1», «Б1», «В1», «Г1» – бажану. | А – А1 | , | Б – Б1 | , | В –

$B1$, $|Г - Г1|$ – це значення, що характеризуватимуть рівень відхилення бажаної від існуючої культури.

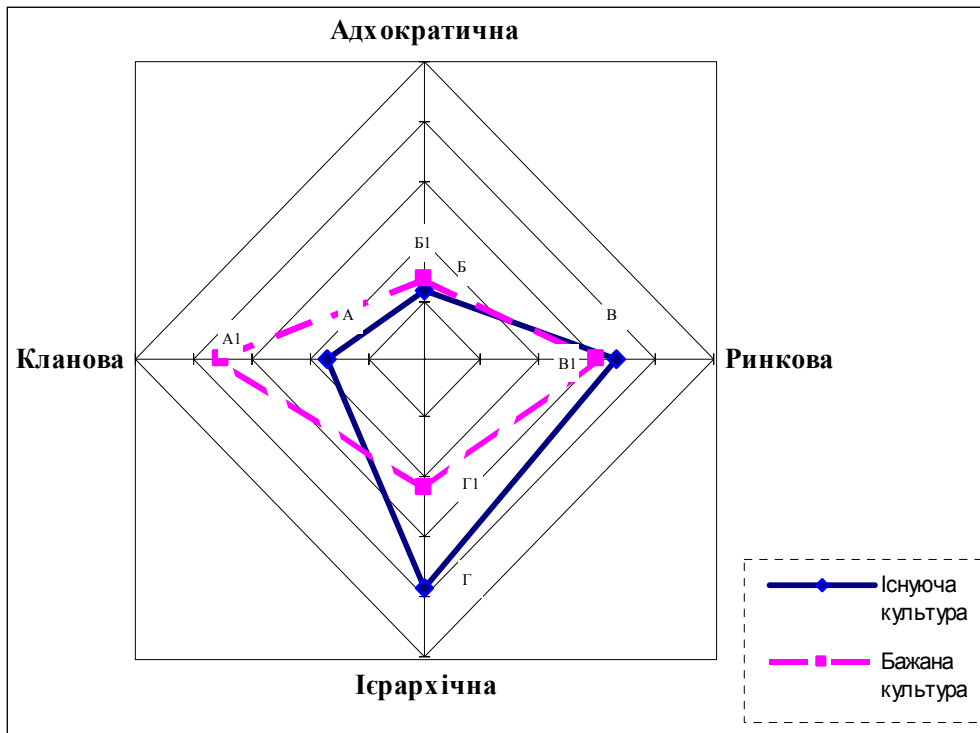


Рис. 2. Приклад організаційного профілю культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна для Компанії 1

4. На основі порівняння профілю існуючої та бажаної культур, запропонуйте, що потрібно змінити, щоб ваша організаційна культура наблизилася до бажаної.

Навчально-методичне видання

Дідовець Ірина Володимірівна

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
студентів денної та заочної форм навчання
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Укладач: к.е.н. Дідовець І. В.

Відповідальний за випуск: Вертель В.В.

Редактор Щербак Н.В.
Макет і верстка В. О. Андрієнка

Підписано до друку 16.05.14 Формат 60x84/16,
папір – офсетний, друк – на ризографі. Зам. № 123/14. Наклад 15 прим.
Надруковано в Редакційно-видавничому відділі ДЕТУТ
(свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 3079 від 27.12.07 р.)
03049, м. Київ-49, вул. Миколи Лукашевича, 19