

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Кафедра публічного управління, адміністрування та права

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Мелітополь
2019

Ділове адміністрування. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» зі спеціальності:281 «Публічне управління та адміністрування»,– Мелітополь: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2019. – 38 с.

Розробник:к.н.здерж.упр., ст викладач Вороніна Ю.Є.

Рецензент:к.е.н.,доцент кафедри «Фінансів, банківської справи та страхування» І.О.Чкан

Розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Публічне управління, адміністрування та право»

Протокол № ___ від «__» _____ 2019_ року

Завідувач кафедри «Публічне управління, адміністрування та право»
д.н. держ. упр., доцент _____ Г. В. Ортіна

Схвалено методичною комісією факультету економіки та бізнесу для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління, адміністрування та право»

Протокол № __ від «__» _____ 2019_ року
Голова, доцент _____ А.А. Костякова

©Вороніна Ю.Є., 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Змістовий модуль 1 – Управління організацій	
Практичне завдання № 1. Системна модель управління організації.....	6
Практичне завдання № 2. Керівництво та лідерство в організації.....	8
Практичне завдання № 3. Організаційний механізм управління.....	10
Практичне завдання № 4. Організаційний інжиніринг.....	12
Практичне завдання № 5. Організаційний дизайн.....	13
Змістовий модуль 2 – Управління змінами в організації	
Практичне завдання № 6. Організаційний розвиток і зміни.....	16
Практичне завдання № 7. Індивідуальні зміни.....	22
Практичне завдання № 8. Камандні зміни.....	24
Практичне завдання № 9. Організаційні зміни.....	26
Практичне завдання № 10. Управління опром змін.....	27
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ.....	34
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

У системі підготовки фахівців з публічного управління одне з чільних місць посідає дисципліна «Ділове адміністрування». Вона пропонує систему знань про управління з точки зору зовнішніх та внутрішніх процесів організації.

Мета дисципліни – формування професійних управлінців, які володіють сучасними знаннями, навичками та вміннями в галузі бізнесу, які здатні ефективно управляти компаніями на конкурентних ринках. Оволодіння теорією, методологією та механізмом ділового адміністрування.

В результаті вивчення дисципліни студент

повинен знати:

- методи управління бізнесом в умовах конкуренції, ризику;
- основні поняття, визначення та терміни, які використовуються в процесі управління організаціями різних галузей та форм власності;
- призначення функціональних підсистем та склад елементів внутрішнього середовища організації;
- закони, принципи та методи ефективного управління організацією на всіх стадіях її життєвого циклу;
- форми та методи організації робіт із забезпечення а управління якістю продукції;
- особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- науково-методичне підґрунтя опанування основних інструментів управління проектами в організації;
- технології та методи управління змінами в організаціях;
- сутність змін та природу їх виникнення.

повинен вміти:

- систематизувати і використовувати знання з прогнозування діяльності, розробки стратегічних планів та програм, управління складними

бізнес- процесами;

- налагоджувати комунікацій та партнерства для розвитку бізнесу;

- використовувати основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;

- застосовувати теоретичні аспекти корпоративного управління в практичній діяльності;

- застосовувати методи оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Управління організацій

Практична робота №1: Системна модель управління організацією.

Час: 2 год.

Мета заняття: ознайомитися із поняттям організація та вивчити її властивості; набути практичні навички використання системного підходу до вивчення організації

Після опрацювання теми студент повинен:

Знати: сутність поняття організація як складна система та об'єкт управління.

Вміти: визначати ознаки організації

Питання для обговорення:

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Модель організації як відкритої системи.
3. Характеристики організацій.

Практичні завдання:

Завдання 1.1 Визначте чи є організаціями наступні об'єкти:

- автомобіль;
- компанія «КиївСтар»;
- зграя птахів;
- камінь;
- міська лікарня;
- популяція пінгвінів;
- кондиціонер;
- сім'я;
- годинник;
- група студентів;
- організм людини;
- метро;
- озеро.

Методичні вказівки до виконання завдання 1.1

Лекція № 1, п. 1.

Завдання 1.2. Визначте серед даних організацій соціальні (ті, що

складаються з людей).

Завдання 1.3. Визначте чи усім з перелічених об'єктів притаманні властивості організацій?

Методичні вказівки до виконання завдання 1.2,3

Лекція № 1, п. ,2.

Завдання 1.4. Наведіть у якості прикладу одну технічну, одну біологічну та одну соціальну організацію та заповніть таблицю. Назвіть критерії, якими, на Вашу думку, визначається рівень складності організації.

Організація	Мета функціонування	Основні елементи	Кількість зв'язків між елементами	Рівень складності	Основні умови ефективного функціонування
Технічна організація					
Біологічна організація					
Соціальна організація					

Завдання 1.5. Визначте чи вірно твердження, що будь-який об'єкт є організацією?

Методичні вказівки до виконання завдання 1.4,5

Лекція № 1, п. 3.

Питання для самоконтролю:

- 1 Поясніть поняття організація.
- 2 Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
- 3 У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
- 4 Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
- 5 На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
- 6 Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту.

Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.

7 Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?

8 Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління ?

9 Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?

10 Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.

Практичне заняття №2. Тема. Керівництво та лідерство

Час (2год.)

Мета: сформувані уявлення щодо понять лідерства, впливу керівництва та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набути практичних умінь і прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей.

Після опрацювання теми студент повинен:

Знати: сутність поняття керівництва та лідерства.

Вміти: визначати вплив керівництва та лідерства в різних рівнях управління.

Питання для обговорення:

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
3. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
4. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
5. Адаптивне керівництво.

Практичні завдання:

Ситуаційно-аналітична вправа 2.1. *Стратегія лідерства Олександра Македонського.*

Завдання

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Методичні вказівки до виконання завдання 2.1

Лекція № 2, п. 2.

Ситуаційно-аналітична вправа 2.2. Визначення стилю керівництва.*Завдання:*

Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.

Визначте стиль керівництва.

Обговоріть у групі, чи доцільно в усіх випадках дотримуватися одного стилю керівництва.

Методичні вказівки до виконання завдання 2.2

Лекція № 2, п.2, 3.

Ситуаційно-аналітична вправа 2.3. Навички концептуального мислення стосуються здатності менеджера мислити абстрактно. Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати їх для визначення лідерських рис в інших.

Завдання:

Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів.

Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у

групи по три-чотири особи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).

На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.4. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів.

З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів, які обговорено в цьому розділі.

Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

Методичні вказівки до виконання завдання 2.3

Лекція № 2, п.4,5.

Питання для самоконтролю:

1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
2. Зміни процесів та корпоративної культури.
3. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.

Практична № 3 Тема: Організаційний механізм управління

Час (2 год.)

Мета: є набуття знань щодо організаційних механізмів управління як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття організаційного механізму управління.

вміти: визначати вплив організаційного механізму на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Зміст поняття «організаційний механізм управління». Системні правила, закони та закономірності управління і організації.
2. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
3. Базові засади побудови структури управління організацією.
4. Методи проектування організаційних структур управління.

5. Процес формування організаційної структури

6. Типи організаційних структур.

Практичні завдання:

Завдання 3.1. Навести характеристику базових елементів управління підприємством (установою, організацією) /на прикладі конкретного підприємства (установи, організації) регіону/.

Методичні вказівки до виконання завдання 3.1

Лекція № 3, п.1.

Завдання 3.2. Вас щойно призначили директором підприємства. Декого з його працівників Ви знаєте зі спільної праці в об'єднанні. На „інавгурації” виступив менеджер персоналу об'єднання, який представив Вас і коротко ознайомив присутніх з Вашою трудовою біографією. Запитання: Як побудувати виступ перед новими підлеглими?

Методичні вказівки до виконання завдання 3.2

Лекція № 3, п.2,3.

Завдання 3.3. Підприємство виготовляє продукцію з коротким життєвим циклом. Побудуйте матричну структуру управління підприємством з метою розробки п'яти проектів, залучаючи для цього працівників відповідних функціональних підрозділів, якщо: кількість функціональних служб на підприємстві – 6 (проектно-конструкторське бюро, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ кадрів, виробничий відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення); розробка другого і третього проектів передбачає освоєння випуску нової продукції; розробка першого проекту передбачає освоєння нового ринку збуту для продукції підприємства; розробка четвертого проекту передбачає інтенсифікацію маркетингових зусиль для підвищення частки освоєного ринку збуту для старої продукції підприємства, яка знаходиться на стадії стабілізації; розробка п'ятого проекту передбачає модифікацію старої продукції для продовження її життєвого циклу.

Методичні вказівки до виконання завдання 3.3

Лекція № 3, п.4,5.

Питання для самоконтролю:

1. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
2. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі управління.
3. Нормативно-правова регламентація та порядок організації управління.
4. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації.

Практична № 4 Тема: Організаційний інжиніринг

Час: 2 год.

Мета роботи: є набуття знань щодо дизайну організації як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття організаційного інжинірингу.

вміти: визначати вплив організаційного інжинірингу на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Інжиніринговий опис процесів в організації.
3. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.
4. Загальні правила інжинірингу.

Практичні завдання:

Завдання 4.1. Вас щойно призначили директором підприємства. Декого з його працівників Ви знаєте зі спільної праці в об'єднанні. На „інавгурації” виступив менеджер персоналу об'єднання, який представив Вас і коротко ознайомив присутніх з Вашою трудовою біографією. Запитання: Як побудувати виступ перед новими підлеглими?

Методичні вказівки до виконання завдання 4.1

Лекція №4, п.1,2.

Завдання 4. 2. Як можна охарактеризувати це відхилення за походженням ?

Обґрунтуйте необхідність зміни , використовуючи методи діагностичного аналізу (діаграма Ісікава, модель поля сил, когнітивна карта та ін.) Перерахуйте основні фактори зміни в організації . Виділіть окремі етапи проведення зміни . Який моделі організаційних змін більшою мірою воно відповідає ?

Які управлінські підходи та технології використовував менеджмент вашої організації при проведенні змін ?

Методичні вказівки до виконання завдання 4.2

Лекція № 4, п.2,3.

Завдання 4.3. Виберіть і опишіть ситуацію , пов'язану зі здійсненням проекту змін у вашій організації. Назвіть його основні елементи і властивості. Розгляньте різні аспекти змісту проекту .

2. Назвіть основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують ? Яка міра їх відповідальності?

3. Оцініть доцільність використання моделі управління проектами змін? Виділіть окремі етапи управління проектами змін.

4. Що заважає в реальних умовах підприємства успішному управлінню проектами змін ?

Методичні вказівки до виконання завдання 4.3

Лекція № 4, п.4,5.

Питання для самоконтролю:

1. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

2. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

3. Досвід організації роботи консультаційних фірм за кордоном.

4. Діагностування якості управління організації.

Практична робота №5 : Організаційний дизайн

Час: 2 год.

Мета роботи: є набуття знань щодо дизайну організації як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття організаційного дизайну.

вміти: визначати вплив організаційного дизайну на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Скільки існує координаційний механізм дизайну? Наведіть їх основні характеристики.

2. Які Ви можете назвати компоненти організаційного перетворення?

3. Назвіть та коротко охарактеризуйте симптоми проблем організаційного дизайну.

4. Наведіть порівняльну характеристику понять « організаційна структура» та « організаційний дизайн».

5. Що Ви можете сказати про модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства? Охарактеризуйте фактори, які визначають внутрішній потенціал організації.

6. Поясніть сутність конкуренції, конкурентних переваг та коеккурентного статусу організації.

Практичні завдання:

Завдання 5.1. Визначте тип організаційного дизайну НЮУ імені Ярослава Мудрого. Аргументуйте відповідь. Які ситуаційні чинники (організаційний контекст) зумовлюють його доцільність. Чи вбачаєте ви можливості оптимізації-вдосконалення-змін організаційного дизайну з урахуванням поточних трендів змін зовнішнього середовища?

Методичні вказівки до виконання завдання 5.1

Лекція № 5, п.4,5.

Завдання 5.2. Кілька років тому топ-менеджмент Google виявив, що в процесі збільшення масштабів діяльності корпорації ієрархія та бюрократія почали домінувати над інноваційністю, структура – над функцією, та прийняв рішення про реструктуризацію.

У 2015 р. частину підрозділів перетворено на окремі компанії, об'єднані в холдинг Alphabet Inc, частина увійшла до XXVI Holding Inc. З монолітного гіганта було створено низку менших, більш гнучких компаній. Сталий, прибутковий, повільний бізнес (Google, Gmail, YouTube, Android, Maps) відокремили від інноваційного, що швидко розвивається (Calico, Waymo, Nest, Google Fiber, GV, Capital G). Кожен з 39 напрям тепер міг

розвиватися відносно незалежно від корпоративного центру, підрозділи – приймати рішення відповідно до специфіки своїх цільових ринків і технологій.

Поясніть, яким чином реструктуризація мала забезпечити досягнення цілей організаційного розвитку Google?

Про зміну яких елементів організаційної структури йдеться? Яку властивість, обов'язкову для сучасних компаній, мали забезпечити організації описані заходи?

Як називається тип організаційного дизайну, елементи якого було запроваджено Google, щоб уможливити розвиток інноваційних напрямів відносно незалежно від корпоративного центру?

Йдеться про випереджальну чи адаптаційну реструктуризацію?

Бізнес-архітектура Google, на ваш погляд, є закритою чи модульною?

Аргументуйте відповідь.

Методичні вказівки до виконання завдання 5.2

Лекція № 5, п.4,5.

Завдання 5.3. Вас щойно призначили директором підприємства. Декого з його працівників Ви знаєте зі спільної праці в об'єднанні. На „інавгурації” виступив менеджер персоналу об'єднання, який представив Вас і коротко ознайомив присутніх з Вашою трудовою біографією. Запитання: Як побудувати виступ перед новими підлеглими?

Методичні вказівки до виконання завдання 5.3

Лекція № 5, п.5,6.

Питання для самоконтролю:

1. Основні координаційні механізми дизайну.
2. Організаційний дизайн в наш час.
3. Гнучкість будови організаційного дизайну.
4. Основні види робіт, які виконуються в рамках проектів організаційного дизайну.
5. Синергетичний ефект при реалізації проектів організаційного дизайну.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. *Управління змінами в організації*

Практична робота №6: Організаційний розвиток і зміни

Час: 2 год.

Мета роботи: знати сутність організаційного розвитку і змін, уміти визначати особливості біхевіористичного, когнітивного, психологічного та гуманістично- психологічного підходів до змін.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття організаційного розвитку і змін.

вміти: визначати вплив організаційного розвитку і змін на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Модель організаційного розвитку Л. Данко.
2. Наведіть класичні етапи розвитку і кризи зростання організації(класичний життєвий цикл організації).
3. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном(процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
4. Наведіть характеристику фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.
5. Які рекомендації слід враховувати, проектуючи організаційні зміни?
6. Природа виникнення змін.
7. Наведіть класифікацію видів змін.
8. Виділіть типи підприємств по відношенню до сприйняття змін.
9. Наведіть різні рівні і форми участі в організаційній перебудові в залежності від характеру і складності змін.

Практичні завдання:

Завдання 6.1. Використовуючи відомі вам моделі організаційного розвитку побудуйте модель розвитку конкретної організації. Виділіть фази розвитку;

Виділіть кризи зростання організації. Охарактеризуйте їх.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 6.1.

Етапи розвитку і кризи зростання компанії по- іншому можна назвати життєвим циклом організації. Незважаючи на унікальність кожної компанії, обвішай період її існування можна розбити на основні етапи, через які вона

проходити. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із **здійсненням змін**, щоб полегшити проведення змін і перехід від одного етапу до іншого, необхідно знати особливості шкільного етапу в цьому ланцюжку.

Розглянемо класичний життєвий цикл організації. Перерахуємо сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового покупця, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші.

Головна мета організації на цій стадії - виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, працездатність. Характерною для цієї стадії є невелика кількість компаньонів.

Дитинство - стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається несумірний в порівнянні із зміною управлінського потенціалу зростання організації, терплять крах із- за недосвідченості і некомпетентності менеджерів.

Основним завданням підприємства в цей період є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності.

Головна мета організації на цій стадії - короткочасний успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність - це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного

невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування і прогнозування.

Головна мета організації в цей період - забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку.

Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів удаватися до математичних оцінок можливих втрат в результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

Завдання 6.2.

1. Ознайомтесь та проаналізуйте ситуації;
2. Дайте письмові відповіді на завдання ситуацій.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання 6.2.

Навіть якщо ви проводите дослідження думок потенційних учасників змін відносно можливої трансформації організації ще до того, як приступили

до запуску проекту, часто виникає ряд обмежень, що змащують ефект від «благого почину». Часто пропозиції знизу не доходять вгору з цілого ряду причин:

через невпевненість в собі і свою позицію;

в силу невміння правильно донести інформацію і пропозиції унаслідок незнання і нерозуміння інтересів вищих управлінців - тобто із-за невміння проаналізувати їх як цільову аудиторію і, виходячи з цього, правильно позиціонувати свої пропозиції;

через відсутність інформованості або некоректної постановки завдання; зважаючи на відсутність успішних прикладів, прецеденти усередині конкретних підприємств.

Для того, щоб відповіддю на заклик ініціатора змін до проведення самостійних досліджень і представлення своїх точок зору і рішень потенційними його учасниками не було мовчання, необхідно проаналізувати причини подібної поведінки і, по можливості, на прикладі окремих пропозицій або думок продемонструвати, що зворотний зв'язок обов'язково враховуватиметься при плануванні зміни. Велика частина менеджерів і управлінців друго-третього рівня готова вкладати свої сили в пов'язане зі змінами кардинальне поліпшення діяльності, у тому числі у рамках міжфункціональних / міжпідрозділових команд.

У управлінців є потреба міняти свою діяльність, але вони не знають, як це зробити. Неясними часто залишаються як стратегічні, так і тактичні питання - з чого розпочати, до чого вісті, як планувати діяльність, пов'язану зі змінами? В даному випадку ініціатор змін повинен зіграти роль коуча, допомагаючи менеджерам нижчої ланки набути ґрунту під ногами.

Зміни складно проводити самостійно: для цього потрібна команда. Команді управлінців, які виступають ініціаторами змін, часто бракує навички управління сильними підлеглими, передачі частини повноважень і відповідальності реалізаторам змін.

Головними причинами цього є:

- незнання і невміння працювати з підлеглими в умовах змін
- невпевненість в собі самих «не топ»-керівників через постійний тиск на них обставин і вищого керівництва.

Ситуація для аналізу 1

Гіпермаркет « Нова» вже давно хворів на хронічне захворювання усієї української роздрібною торгівлі. Симптоми звичайні - текучка, некваліфікований персонал, проблеми в залі при обслуговуванні клієнтів і низька трудова дисципліна.

Надія на зміни на краще вже не утішала директора гіпермаркету, і

прихід нового менеджера - маленької, крихкої дівчини із звичним ім'ям Надія - не провіщав нічого нового.

У перші дні Надія просто оглядалася і спілкувалася із співробітниками: розмовляла з продавцями і вантажниками, цікавилася їх життям розповідала про себе, обговорювала смаки, інтереси і, звичайно, роботу.

Хтось йшов на контакт краще, хтось гірший, але так чи інакше кожен відгукувався на її м'яку, спокійну і душевну манеру розмови. Якось само собою вийшло, що округ її сформувалося коло людей, зацікавлених в змінах на краще, і вони почалися. У торговому залі і на складі, в зоні біля каси і на стоянці у гіпермаркету, в кожній зміні завжди знаходився той, хто вважав, що магазин можна і треба зробити краще.

Всього через рік відсоток втрат в гіпермаркеті знизився на 68%, продажі зросли на 18%, в три рази скоротилася кількість реклаमाцій, сформувалася позитивна корпоративна культура - персонал став проводити більше часу разом, стали організовуватися свята для дітей, спільні виїзди на природу; навесні співробітники сформували традицію посадки дерев. Внаслідок оздоровлення внутрішнього клімату людям вже не хотілося йти - текучка знизилася до 4%.

Завдання:

1. Що стало ключовим моментом, що дозволив Надії добитися таких поліпшень?

2. Розробіть шляхи рішення наступних проблем, що виникли в цій організації

- залучення необхідних людей;
- приплив і відтік членів команди;
- управління;
- боротьба з самозаспокоєністю;
- збереження націленості на результат;
- що робити з непокірними членами команди.

Ситуація для аналізу 2

В якості типового, хоча і дещо сумного прикладу приведемо історію компанії «Х». Ця компанія на початку дев'яностих створювалася групою фізиків-ядерників, які в смутні роки після розвалу Радянського Союзу і закриття безлічі оборонних НДІ не розгубилися, а з головою поринули в новий час і його нові реалії. Бізнес виявився успішним, і поступово компанія зайняла одне з провідних місць у своєму секторі бізнесу одного з російських регіонів.

З ряду причин для роботи в різних містах регіону створювалися нові юридичні особи, причому власники цих юридичних осіб сильно варіювалися

залежно від участі самих засновників і інших партнерів. Приблизно через 10 років засновники повірили в те, що компанія успішна, все відлагоджено і можна піти на пенсію, не очікують подачок від держави. У блаженному відпочинку пройшов рік, інший, а потім грянув грім.

Після того, як засновники усунулися від керівництва, в компанії дуже швидко почався розвал: інші співвласники розглядали цей бізнес лише з точки зору отримання прибутку, а менеджери виявилися не готові до самостійності і за прикладом засновників «пошли на пенсію», причому прямо на робочих місцях, так що через всього два роки компанія виявилася на межі банкрутства. Будівля, що будувалася більше десяти років, репнула тому, що керівники повірили у своє право розслабитися!

Завдання:

1. Знайдіть причини розвалу «командної гри».
2. Приведіть методи, що дозволяють «не розслаблятися» і закріпити вже досягнуті організацією позитивні результати.

Ситуація для аналізу 3

У великій українській аудиторській компанії (650 чоловік) ряд співробітників служби персоналу займається підготовкою резюме співробітників для компонування пакетів супровідної документації до тендерних пропозицій. Оскільки ряд проектів спонсорує міжнародні організації, те резюме готуються на англійській і російській мовах у вигляді окремих файлів MS Word. Робота носить авральний характер, зміст CV повинен узгоджуватися як з самими співробітниками (у CV вноситься інформація про останні проекти, в яких взяв участь аудитор), так і з керівником проекту, який може внести окремі смислові доповнення.

Компанія працює на ринку вже більше 10 років, тому на найлояльніших співробітників існує півтора-два десятки різних резюме на двох мовах. Навіть знайти найсвіжіше непросто, а виявити особливості проекту, під який воно готувалося, співробітникам служби персоналу ще складніше, тому для підготовки і оновлення чергових 20 резюме до години «Ч» співробітники вимушені затримуватися на роботі мало не до ранку.

Один із співробітників служби персоналу пропонує директорові по персоналу зробити роботу більш технологічною — помістити інформацію про співробітників у базу даних на базі Oracle з диференційованим доступом, можливість створення такої він вже обговорив із службою ІТ. При цьому відпадає необхідність пересилки файлів перекладачам і керівникам проектів — інформація може бути внесена або доповнена відповідними ключовими персонами прямо у базі даних. Директор по персоналу підтримує цю ініціативу, колеги ініціатора зміни теж ратують за створення зручного

інструменту, база даних розробляється силами співробітників ІТ департаменту і встановлюється на комп'ютери співробітників служби персоналу і перекладачів.

Тепер резюме можна представляти у вигляді різних форм звітів, які потрібно різним інстанціям, давати самим аудиторам можливість періодично оновлювати свої життєписи, а не робити це за них, проводячи телефонні опитування і вносячи зміни. Здавалося б, що ще треба відповідальному за підготовку CV співробітників? Але для того, щоб база запрацювала, туди потрібно внести початкову інформацію, перенести з останніх версій «вордовських» файлів, це можна робити вже не в авральному режимі, але робота не проста.

Ініціатор зміни бере на себе відповідальність за підготовку пілотного проекту, оскільки поступило замовлення на підготовку CV 15 чоловік на росіянинові і англійськомумовах, вводить необхідну інформацію в систему, учить перекладачів і керівника проекту працювати з базою даних. Ура, усі встигли в строк, нарікань за якістю підготовлених CV немає.

Ініціатор зміни активно намагається залучити своїх колег до роботи з базою даних - дивитися, «воно ж працює»!, але колеги відмовчуються або відбуваються жартами, хоча і підтверджують, що інструмент - корисний і зручний, а коли поступає чергове замовлення на більшу кількість CV, знову беруться за звичні файли MS Word - мовляв, не встигнемо, оскільки багато інформації необхідно вводити з «нуля». Знову нічні пильнування», втома. Ініціаторові зміни пропонують підвищення і перехід в інший відділ, на що він погоджується. Створеним інструментом так ніхто і не користується.

Завдання:

1. Знайдіть помилки ініціатора змін щодо мотивування колективу організації до змін.
2. Яким чином необхідно було діяти ініціатору для ефективного впровадження змін.

Питання для самоконтролю:

1. Історію розвитку теорії організаційних змін.
2. Основні положення теорії організаційного розвитку П. Сенге.
3. Межі росту. Стратегії дій з урахуванням межросту.
4. Особливість моделі організаційного розвитку Є. Ємельянова та С. Поварніцина.
5. Сутність основних складових організаційної досконалості за Харінгтоном.

6. Сфери організаційних змін за Р.Дафтом.

Практична робота № 7

Тема: Індивідуальні зміни

Час: 2 год.

Мета роботи: знати сутність індивідуальних змін та основні теорії навчання; уміти визначати особливості біхевіористичного, когнітивного, психологічного та гуманістично- психологічного підходів до змін.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття індивідуальних змін.

вміти: визначати вплив індивідуальних змін на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Навчання та зміни.
2. Особа і зміни.
3. Види компетентностей.
4. Біхевіористичний, когнітивний, психологічний, гуманістично- 15 психологічний підходи до змін.
5. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Практичне завдання:

Завдання 7.1. Що стало причиною зміни в організації де ви працюєте / навчаєтесь?

Як можна охарактеризувати це відхилення за походженням ?

Обґрунтуйте необхідність зміни , використовуючи методи діагностичного аналізу (діаграма Ісікава, модель поля сил, когнітивна карта та ін.) Перерахуйте основні фактори зміни в організації . Виділіть окремі етапи проведення зміни . Який моделі організаційних змін більшою мірою воно відповідає ?

Які управлінські підходи та технології використовував менеджмент вашої організації при проведенні змін ?

Методичні вказівки до виконання завдання 7.1

Лекція № 7, п.2,3.

Завдання 7.2. Ви директор _____ п-ва (туристичного, страхової компанії, банку, торгівельного п-ва). Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за наступними напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямом) Напрямок оцінки ефективності Показники Аспект фінансової діяльності Аспект відносин з споживачами Аспект внутрішніх бізнес-процесів Аспект навчання та розвитку

Методичні вказівки до виконання завдання 7.2

Лекція № 7, п.4,5.

Завдання 7.3. Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самовдоволення, причому основні сили йшли на рішення чисто технічних проблем, а всередині її роз'їдало нездорове суперництво між окремими підрозділами. Щоб затвердити дух співробітництва, він вирішив пов'язати виплату винагород керівникам підрозділів не з результатами їх роботи, але з досягненнями всієї компанії в цілому.

Розробити робочий лист для підготовки змін (за М.Бейтлером). Мета цього опитування - допомогти керівникам змін визначитися з діями з підготовки змін. Дайте відповідь на наступні питання, перш ніж оголосити зміни.

1. Що ж змінюється? (Будьте конкретні)
2. Які причини змін? (Створення терміновості)
3. Які переваги зміни?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які питання про зміну вимагають відповіді?

Методичні вказівки до виконання завдання 7.3

Лекція № 7, п.6.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте сутність індивідуальних змін.
2. Обґрунтуйте значення навчання у здійсненні індивідуальних змін.
3. Визначте сутність біхевіористичного, когнітивного, психодинамічного, гуманістично-психологічного підходів до змін та

обґрунтуйте їх ефективність та доцільність для різних психологічних типів особистості.

4. Опишіть індивідуальні зміни в організації.
5. Охарактеризуйте різні моделі навчання та їх ефективність

Практична робота № 8

Тема: Командні зміни

Час: 2 год.

Мета роботи: знати сутність командних змін та способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін; уміти визначати основні стадії розвитку команд та їх характеристику.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття командних змін.

вміти: визначати вплив командних змін на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Типи корпоративних команд.
3. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
4. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
5. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.

Практичне завдання:

Завдання 8.1. Виберіть і опишіть ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін у вашій організації. Назвіть його основні елементи і властивості. Розгляньте різні аспекти змісту проекту.

2. Назвіть основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Яка міра їх відповідальності?

3. Оцініть доцільність використання моделі управління проектами змін? Виділіть окремі етапи управління проектами змін.

4. Що заважає в реальних умовах підприємства успішному управлінню проектами змін?

Методичні вказівки до виконання завдання 8.1

Лекція № 8, п.3.

Завдання 8.2. Необхідно розробити проект змін , що включає в себе наступні етапи:

- Опис ситуації , що призвела до необхідності змін

– Діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і

– Ташмена , PEST

- аналіз , висновки ; рівняння зміни , оцінка змінних в рівнянні змін , оцінка результатів) Планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни , аналіз сил , планування прихильності проектом)

Застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувані– методи подолання змін на етапі розморожування ; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташман). Оформляється проект у вигляді презентації

Методичні вказівки до виконання завдання 8.2

Лекція № 8, п.4,5.

Завдання 8.3. Уявіть що ви директор відомої вам регіональної компанії (зазначити якої): 1. Запропонуйте впровадити на підприємстві зміни в одному із напрямів (необхідне скорочення персоналу, випуск нової продукції, скорочення рекламної компанії, скорочення обсягів виробництва, проблеми корпоративної культури підприємства (відсутність зворотнього зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)). 2. Обґрунтувати необхідність змін для працівників вашої компанії за наступною схемою. Форма для розробки обґрунтування необхідності змін Недоліки в роботі Які недоліки були в вашій роботі (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) Чим ви це можете довести (дані досліджень, вимірів) Конкурентні позиції Хто ваші конкуренти Порівняйте себе з ними (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) Помилки, невдачі та згаяні можливості Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоди вашій компанії? В скільки вони обійшлись Звідки це відомо Тенденції , які обумовлюють необхідність впровадження змін Які ринкові тенденції? Які тенденції розвитку галузі Які загальні економічні тенденції

Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення Про що їх необхідно запитати Що вони відповіли Чому зміни слід провести негайно Які цінності співробітників компанії Що породжує опасіння, роздратування та самозаспокоєння Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін

Методичні вказівки до виконання завдання 8.3

Лекція № 8, п.6,7.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність командних змін.
2. Надайте загальну характеристику команд.
3. Дайте оцінку спільним та відмінним рисам між групою та командою.
4. Назвіть типи команд в організації.
5. Назвіть особливості, якими відрізняється ефективна команда.
6. Опишіть модель ефективної команди.

Практична робота № 9

Тема: Організаційні зміни

Час: 2 год.

Мета роботи: знати сутність організаційних змін та принципи роботи організації з використанням організаційних метафор; уміти пристосовувати метафори Гаррета Моргана до організаційних змін.

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття організаційних змін.

вміти: визначати вплив організаційних змін на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер–Тушмана, системна модель Сенге).
2. Цикл змін за Коттером.
3. Моделі організаційних перетворень.

4. Можливості розвитку малих і великих організацій.

Практичне завдання:

Завдання 9.1. Який підхід до вибору стратегії змін застосовувався у відомих вам компаній вашого регіону?

2. Проведіть його аналіз , обґрунтуйте ефективність обраної стратегії, розкрийте її позитивні і негативні сторони.

Методичні вказівки до виконання завдання 9.1

Лекція № 9, п.2

Завдання 9.2. Провести аналіз поля сил за моделлю К.Левіна та побудувати картографію оточення відомої вам регіональної компанії

Методичні вказівки до виконання завдання 9.2

Лекція № 9, п.3,4

Завдання 9.3. Визначте основні недоліки в роботі компанії по впровадженню змін, а також позитивний досвід, який можна застосувати в реаліях розвитку українських підприємств.

Методичні вказівки до виконання завдання 9.3

Лекція № 9, п.4,5.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність організаційних змін.
2. Опишіть класифікацію організаційних змін.
3. Опишіть принципи підходів до змін в організаціях з використанням організаційних метафор.
4. Охарактеризуйте підходи до змін та розроблені на їх основі моделі

Практична робота № 10

Тема: Управління опором змін

Час: 2 год.

Мета роботи: визначення основних засад публічного адміністрування в соціальній та економічній сферах; поняття політичної та економічної влади

Після опрацювання теми студент повинен:

знати: поняття опором змін.

вміти: визначати вплив опором змін на поділ праці та координування.

Питання для обговорення:

1. Опір співробітників як чинник уповільнення змін.
2. Форми опору змінам
3. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула
4. Шляхи подолання опору змінам

Практичне завдання:

1. Використовуючи запропоновані оціночні методики оцініть готовність персоналу організації до змін.
2. На основі отриманих результатів, зробіть висновок щодо типів відношення до змін працівників організації.
3. Визначити основні причини та проблеми опору змінам.
4. Розробіть рекомендації щодо подолання опору змінам у даній організації.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

Не дивлячись на важливість змін багато людей відкидають їх. Вони бояться змін і протистоять їм усіма можливими шляхами, тому що зміни ставлять під загрозу їх звичні ідеї, думки, звичаї. Причин для цього багато: розчарування, пов'язані з невдалим минулим досвідом, боязнь втратити те що є, думаючи що воно вічне, страх перед невідомим майбутнім, недовіра, невисокий рівень корпоративної культури, замало знань тощо. Як тільки буде оголошено про початок змін, відразу ж послідує реакція тих, кого вони торкнуться. Деякі можуть віднестися до цього позитивно, інші будуть чинити опір. Усі цікавитимуться, що це означає, і багато хто опиниться в ситуації невизначеності. Така реакція неминуча, і завдання керівника проекту змін - спробувати зробити цю реакцію сприятливішою для змін, що проводяться.

Щоб успішно провести зміни, необхідно:

- проаналізувати і передбачити те, який опір персоналу і де саме в організації може зустріти плановану зміну;
- по можливості мінімізувати/попередити опір (потенційне і реальне).

Існує досить багато діагностичних інструментів, які дозволяють вже на етапі планування виявити потенційні осередки опору на рівні як окремих працівників, так і цілих систем. Приведемо декілька опитувачів, які після належної адаптації ви зможете використати і у своїй компанії.

Ряд авторів пропонує різні опитувальні методики, що дозволяють оцінити готовність персоналу організації до змін. Приміром, ви можете скористатися опитувачем, розробленим Х.Рамперсадом в 2003 р. (таблиця. 10.1) або М. Замотіною (таблиця. 10.2).

Таблиця 10.1

Опитувач за визначенням готовності компанії до змін.

№	Питання	Так	У деякій мірі	Ні
1	Чи підтримує вище керівництво вашої компанії зміни, що плануються?	3	2	1
2	Чи вважають учасники майбутніх процесів змін їх важливими/ корисними для компанії і для собі?	3	2	1
3	Чи будуть ключові фігури компанії брати доля в процесі прийняття рішень?	3	2	1
4	Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін та коучінга?	3	2	1
5	Чи може сьогоднішня команда топ- менеджерів ефективно керувати змінами?	3	2	1
6	Чи приділяє компанія належну увагу розвитку нових навичок, які потрібні робітникам, котрі безпосередньо беруть доля у змінах?	3	2	1
7	Чи можна, на ваш погляд, дохідливо пояснити причину змін, що плануються, всім співробітникам, яких стосуються?	3	2	1
8	Чи проводився аналіз корпоративної культури компанії, чи були повідомлені робітники щодо його результатів?	3	2	1

Продовження таблиці 10.1

9	Чи можна повідомити достатню та ясну інформацію про ті, що змінюється, чому і як, якими будуть наслідки змін?	3	2	1
10	Чи достатньо, на ваш погляд, підстав для змін?	3	2	1
11	Чи повідомили усім потенційним учасникам змін, чому сморід необхідні?	3	2	1
12	Чи готові, на ваш погляд, ваші колеги-менеджери надати підтримку можливим «жертвам змін»?	3	2	1
13	Чи знають співробітники про ті, що саме хочуть змінити?	3	2	1
14	Чи було ретельно зважено всі « за» та « проти» змін, що плануються?	3	2	1
15	Чи є чіткий та поетапний план проведення змін?	3	2	1
16	Чи уважно ви вислухали противників змін, вивчили проблеми та конкретні ситуації?	3	2	1
17	Чи були вирішені проблеми, які були виявлені в ході попередніх змін?	3	2	1
18	Чи проводився бенчмаркінг змін (аналіз того, як аналогічні зміни проводилися в іншій організації)?	3	2	1
19	Чи вдалося вам перебороти страх та недовіру до змін у співробітників?	3	2	1
20	Чи достатня кількість робітників може змінитися?	3	2	1

Ключ до опитувача: Складіть усі поставлені вами бали; чим ближче отримана сума до 60, тим сприятливіша для проведення змін ситуація в організації, яку ви досліджуєте; чим ближче вона до 20, тим вище вірогідність опору змінам в організації.

Марія Замотіна, пропонує перед початком активних перетворювальних дій проводити опитування персоналу, який виявив би різні типи відношення до змін працівників організації, і дозволив оцінити, яка доля персоналу, не готового до нововведень, скільки людей займе вичікувальну позицію і хто, швидше за все, стане прибічником змін.

Для проведення подібного дослідження автором роботи рекомендується використати наступну форму опитування (таблиця. 5.2). Інтерпретація результатів наведена в таблиці 5.3. Чи згодні ви з наступними твердженнями:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - не дуже часто; 4 - іноді; 5 - дуже часто; 6 - майже завжди.

Таблиця 10.2

Шаблон опитувального листа за методикою М. Замотіної

№	Твердження	1	2	3	4	5	6
1	Я намагаюсь зробити так, щоб зміни стосувались міні якомога менше						
2	Я не втягнутий в організаційні зміни в належній мірі						
3	Я шукаю винного, коли міні відволікають						
4	Люди, які знають міні, могли б сказати, що я діяльна людина						
5	Я не висловлюю особистої думання щодо змін в організації						
6	Я саботую ті зміни, які на моє думання уводять організацію від цілі						
7	Я використовую систематичні методи для проведення змін(кола якості, зустрічі з приводу аналізу проблем і т. і.)						
8	По відношенню до змін я займаю позицію людини, що вичікує						
9	На моє думання, в тому, що я відчуваю занепокоєння з приводу змін винні інші						
10	Я намагаюсь йти на 2 крокі вперед та передбачати майбутні зміни						
11	Моє відношення до змін: «Поживемо-побачимо»						
12	Якщо я не згоден зі змінами, то завжди відкрито заявляю про це						
13	Мій підхід до змін - вирішення проблем, що виникають						
14	Я не користуюсь сторонньою підтримкою, коли проводжу зміни						
15	Я активно саботую ті зміни, з якими не згоден						
16	Я вважаю, що зміни - норма сьогодення						
17	Я звичайно «йду в ногу» з орг-змінами						
18	Якщо під година змін виникають проблеми, то в цьому винний будь-хто, але не я						
19	Я намагаюся передбачити зміни, що ткнутися моєї роботи						
20	Я не коштую остеронь змін, що відбуваються						

Продовження таблиці 10.2

21	Пасивний опір - моя нормальна реакція на зміни						
22	Я передбачаю потенційні бар'єри в досягненні поставлених цілей						
23	При проведенні будь-яких змін я - гіперактивний лідер						
24	Я використовую приховані методи для зриву непотрібних змін						
25	У міні є свій підхід до оцінки необхідності змін						
26	Я ніколи не підтримую зміни активно						
27	Я відкрито відхиляю зміни						
28	Я шукаю рішення проблем, які виникають в ході змін						
29	Я беру долю у зборах, які стосуються змін, що проводяться						
30	Звичайно я приховую свою незгоду зі змінами						

Таблиці 10.3

Інтерпретація результатів

Типи відношень	Опис	№№ питань	Методи роботи
Функціональні	Співробітники приймають чи готові приймати доля у впровадженні нововведень, намагаються активно просувати їх, керувати ними. Організація, в якій більшість співробітників відносяться до даної категорії, відрізняється високою готовністю до змін.	2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29	Дана група робітників повинна скласти кістяк інноваційних команд на підприємстві: це ваші майбутні агенти змін.
Нонфункціональні	Співробітники займають вичікувальну позицію, чекають чим усе закінчиться. Ступінь готовності персоналу до змін - низький.	1, 6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 28	Для цієї групи робітників важлива стабільність та різноманітність видів діяльності. Для роботи з цією категорією робітників потрібно істотну увагу приділити системі комунікацій та позиціонуванню організації як стабільного бізнесу.

Продовження таблиці 10.3

Дисфункціональні	Співробітники протидіють змінам, що проводяться, можуть чинити явний чи прихований опір.	3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30	Дана категорія людей схильна перекладати відповідальність за ті, що відбувається, на плечі інших, однак, як правило, у неї є потреба в автономії і в тому, щоб «робити все по своєму». Зміни ця група робітників, як правило, пов'язує з можливою втратою своїх повноважень, саме тому рекомендується доручати цим людям окремі проекти, можливо, запропонувати додаткові повноваження.
------------------	--	-------------------------------------	---

Питання для самоконтролю:

1. Розгляньте опір співробітників як чинник уповільнення змін
2. Розробіть рекомендації, щодо успішного управління змінами
3. Дайте характеристику складовим опором змін організації
4. Визначте особливості управління опором на різних рівнях здійснення змін
5. Розгляньте прийоми впливу з метою зменшення опором змін

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Критерії оцінювання роботи студентів на практичному занятті при максимальній оцінці в 6 бали:

6-5 балів - опрацьовано теоретичний матеріал, надані відповіді на Питання для самоперевірки, відповідь за темою заняття повна та аргументована, студент дає відповіді на додаткові запитання.

4-3 бали - опрацьовано теоретичний матеріал, надані відповіді на Питання для самоперевірки, відповідь за темою заняття повна та аргументована але зустрічаються неточності, нелогічність викладу матеріалу та пояснень явищ.

2 бали - опрацьовано теоретичний матеріал, не в повному обсязі надані відповіді на Питання для самоперевірки, відповідь неповна або частково вірна.

1 бал – теоретичний матеріал майже не опрацьовано, і відповіді на Питання для самоперевірки частково вірні.

Підсумковий модульний контроль складається з 2 теоретичних питань по темах навчальної дисципліни та 30 тестових завдань. Максимальна кількість балів за ПМК – 10 балів.

Критерії оцінювання 2-х теоретичних завдань МК – по 2,5 балів кожне (максимум):

2,5 бали - «відмінно»: ставиться при відповіді на питання у повному обсязі; відповіді на запитання вичерпні й аргументовані.

2 бали - «добре»: ставиться якщо відповіді на питання даються по суті, але не в деталях.

1-1,5 - «задовільно»: ставиться, відповіді на питання даються не в повному обсязі.

0 балів - «незадовільно»: виставляється якщо при відповіді на питання студент дає невірні відповіді.

Критерії оцінювання тестових завдань МК – 5 балів (максимум):

5 балів – 90- 100% відповідей вірні.

4 бали – 70 - 89% відповідей вірні.

3 бали – 50 - 69% відповідей вірні.

2 бали – 30 - 49% відповідей вірні.

1 бал – 10 - 29% відповідей вірні.

0 балів - жодної правильної відповіді.

Шкала оцінювання національна та ECTS

Бали	За шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
90–100	A	відмінно	зараховано
75–89	B	добре	
	C		
60–74	D	задовільно	
	E		
35–59	FX	незадовільно (з можливістю повторного перескладання)	не зараховано
1–34	F	незадовільно (з обов'язковим повторним вивченням курсу)	

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435 с.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М. : Изд-во "Альпина Паблишер", 2003. – 320 с.
4. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон / под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб. Питер, 2007. - 384 с. - (Серия «Теория менеджмента»).
6. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних; підприємств : монографія / О.В. Виноградова. -Донецьк ДонДУЕТ, 2006.-183 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2010. - 320 с.
8. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. СПб. :ДК, 2007.- 360 с.
9. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий : учеб. Пособие. Е.М. Королькова. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 80 с. Коттер Дж.П. Впереди перемен / Дж.П. Коттер. - М. : Олимп-Бизнес, 2003. - 256 с.
10. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Дж.П. Коттер, Д.С. Козн. - М. Олимп-Бизнес, 2004. - 256 с.
11. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика

руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] Д.С. Корн. - М. : Олимп-Бизнес, 2007. - 320 с.

12. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х.К. Рамперсад. М. : ОлимпБизнес, 2005. - 256 с.

13. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева.- Донецк : ДонГУЗТ, 2005. - 203 с.

14. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями учеб. пособие / Г.В. Широкова. - СПб.: СПбГУ, 2005.

15. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-є вип. та доп. /За редакцією В. О. Василенко.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005 - 440 с.

16. Власова А.М., Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент, Київ, 1997.- 92 с.

17. Волков О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 664 с.

18. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. –148с.

19. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 254 с.

20. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.Й. Гречан та ін.; Під ред.. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.

Допоміжна

1. Отенко В. І., Гронь О.В. Формування моделі управління стратегічними змінами / В.І, Отенко, О.В. Гронь // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. –2012.– №11 (182). – Ч.1. – С.361-366

7. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Отенко // Бізнесінформ. –2011.– №8. – С.204-207

8. Пушкар О.І. Плетньов О.І. Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту / О.І. Пушкар, О.І. Плетньов //

Управління розвитком. – 2011. - №2(118). – с. 116-118

9. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки – 2010. – Вип. 21 – с. 43-47

10. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / Електронний ресурс.– Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_14/297_Sta.pdf

11. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / Електронний ресурс.– Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011.../25.p df

12. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.– 2010. - №2(52). – Т.2 – с. 287-291

13. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – с. 292-298

14. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 61-68

15. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2-е изд. / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480 с.

7. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Навчально-інформаційний портал ТДАТУ <http://nip.tsatu.edu.ua>
2. Науковабібліотека ТДАТУ <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>
3. Методичнийкабінеткафедрипублічне управління, адміністрування та права.
4. Internet.