

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО--ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

(для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»)

ВІННИЦЯ – 2018

**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО--ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

(для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»)

**Затверджено
на засіданні кафедри економіки
та менеджменту
Протокол № 8
Від 05.02.2018 р.**

ВІННИЦЯ - 2018

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни
«Управління змінами». - Вінниця: ВСЕІ, - 2018. – 25 с.

Українською мовою.

Укладачі: ст. викладач Жукова О.А., ст.викладач Євась Т.В.

ВСЕІ-2018

ВСТУП

Метою дисципліни «Управління змінами» є формування у студентів управлінських вмінь та навичок з питань управління організаційними змінами.

Завдання дисципліни «Управління змінами» полягає у формуванні у студентів розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є інтегрована сукупність управлінських відносин у процесі управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами на підприємстві.

Студент повинен **знати**:

- природу та сутність змін, які відбуваються в організації,
- способи управління змінами на різних рівнях організації,
- способи впливу на зміни у її зовнішньому оточенні,
- способи лідерства в управлінні змінами,
- способи організації реструктуризації,
- механізми та межі впливу інформаційних технологій на способи та результативність управління змінами,
- зв'язок між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації.

Студент повинен **вміти**:

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

Побудова практичних занять з дисципліни «Управління змінами» передбачає закріплення на практичних заняттях теоретичних знань у сфері управління організаційними змінами, для набуття студентами навичок щодо розробки та впровадження відповідних заходів по виявленню необхідності запровадження змін в організаціях та застосування відповідного інструментарію діагностики готовності і спроможності управління змінами в організаціях.

Теми практичних занять

№	Теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Теоретичні основи управління змінами	1	
2	Індивідуальні зміни	1	
3	Командні зміни	1	
4	Організаційні зміни	1	
5	Роль керівника в управлінні змінами	1	
6	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами	1	
7	Структурні зміни	1	
8	Управління змінами в стратегічному розвитку організації	1	
9	Зміни корпоративної культури	1	
10	Зміни на основі інформаційних технологій	1	
	Всього:	10	-

ПЛАН І МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття №1

Тема. Теоретичні основи управління змінами

Обсяг: 2 год.

Мета: дослідити етапи розвитку і кризи зростання організації.

Питання, що вивчаються:

1. Природа виникнення змін
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах
3. Організаційна досконалість і організаційні зміни.
4. Класифікація видів змін

Практичне завдання:

1. Використовуючи відомі вам моделі організаційного розвитку побудуйте модель розвитку конкретної організації. Виділіть фази розвитку;
2. Виділіть кризи зростання організації. Охарактеризуйте їх.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

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 проходить. 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 - короточасний 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.

Домашнє завдання:

Підготувати реферати на теми:

1. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально - економічних системах, їх взаємозв'язок.

Практичне заняття №2
Тема. Індивідуальні зміни

Обсяг: 2 год.

Мета: навчитись визначати відношення людей до змін, опанувати методику «Аналіз силового поля».

Питання, що вивчаються:

1. Навчання та зміни. Теорії навчання
2. Підходи до змін: біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний
3. Особа і зміни
4. Управління своїми та чужими змінами

Практичне завдання:

1. Побудувати модель «силового поля» для конкретної організації;
2. Наведіть заходи, що посилюють успішність перетворень у даній організації.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

Позитивне або негативне залежить не стільки від результатів змін, скільки від того, чи була задоволена потреба людей в контролі ситуації, що веде до змін. Сприйняття успіху змін пов'язане не стільки з реальним станом, скільки з розривом(у сприйнятті людей або організацій) між тим, чого вони чекали від змін, і тим, що насправді сталося, з їх можливістю пристосовуватися до ситуації, що міняється.

Батько-засновник управління змінами Курт Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам.

Концепція аналізу «силового поля» - це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються. Цей метод припускає активний аналіз і оцінку поточного стану справ.

«Аналіз силового поля» (Force Field Analysis) - аналіз балансу чинників або сил, які сприяють змінам (рушійних сил зміни) і, навпаки, їх пригнічують(сил опору).

Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією: в особливостях поведінки людей, їх образі мислення, базових цінностях, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до дієвих змін.

Модель «силового поля» (рис. 2.1) представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які «залишають все в тому вигляді, як є». Щоб просунути до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. Яка сила більша? «За» або «проти»?

Досягнення результату змін є нічим іншим, як пересуванням лінії рівноваги управо - у бік досягнення мети. Воно може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсовування стримуючих сил або комбінації цих заходів.

Рекомендації по проведенню «аналізу силового поля»:

Цей вид аналізу можна провести у формі «мозкового штурму» або з використанням методів Дельфі або експертних оцінок. Кожну виявлену силу можна оцінити, приміром, по 5-бальній системі і вивести зважену оцінку. При визначенні сил, що діють «за і проти» зміни в організації, використовуйте методика постановки питань :

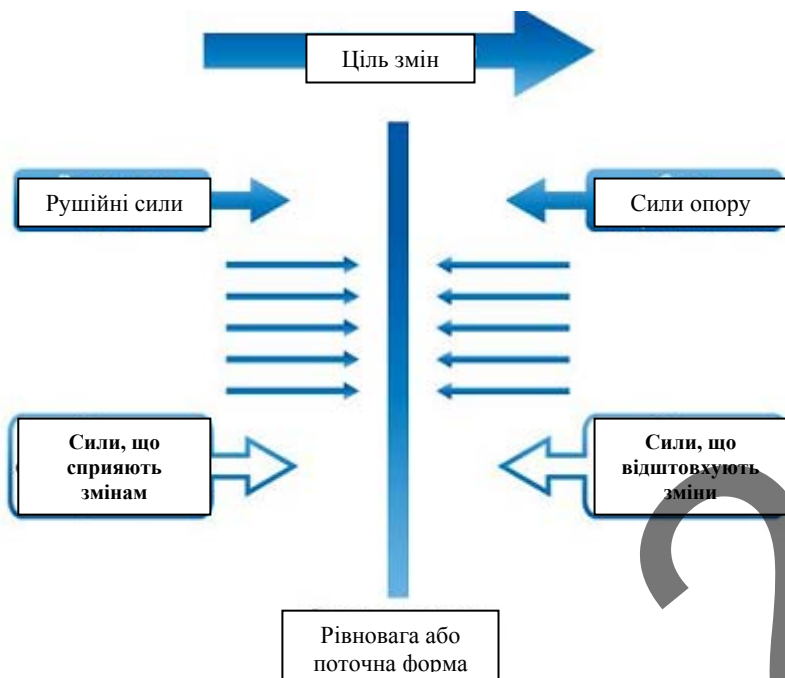


Рис. 2.1. Модель «аналізу силового поля».

1. Визначте зміну або рішення, яке аналізуватиметься.
2. Уточніть його:
 - у контексті справжньої ситуації;
 - у контексті бажаної ситуації.
3. Проведіть інвентаризацію рушійних сил і стримуючих чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище і так далі).
4. Перерахуйте сили або заходи, які, можливо, допоможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити додаткові рушійні сили зміни. Для цього краще знайти/сформулювати способи:
 - посилення підтримки (наприклад, шляхом взаємодії з ключовими підтримувальними особами);
 - забезпечення помітнішої підтримки у ваших планах(наприклад, зв'язування заходів з пріоритетними вимогами клієнта);
 - зв'язки вашого рішення з цією підтримкою(наприклад, рішення могло б полегшити досягнення ключової бізнес-мети, яка важлива для генерального директора).
5. Після того, як ви завершите роботу з рушійними силами змін, розподіліть стримуючі сили по категоріям.
 - Перешкоди. Умови, події, речі, для зменшення або виключення дії яких не існує очевидного засобу(правила, політика, закони).

- Обмеження. Обмежують прогрес або успіх, яких ви сподіваєтеся досягти (ресурси, бюджет, час).

- Видимість. Непереверені припущення або очікувана протидія («Ми раніше так ніколи не робили»!).

6. Визначте кроки з «нейтралізації» стримуючих сил.

- Перешкоди. Пошукайте способи обійти або змінити політику або правила.

- Обмеження. Шукайте альтернативні підходи, які заощадять ресурси, або можливі джерела додаткового часу, грошей і так далі

- Видимість. Спробуйте краще зрозуміти ситуацію і здолати побоювання.

7. Визначте, які «нейтралізуючі» дії потрібні/бажані, і включіть їх у свої плани:

- зосередьтеся на питаннях, що знаходяться у сфері вашого впливу і контролю і у сфері контролю спонсора проекту змін;

- визначте людей, які допоможуть вашій команді вирішити ці проблеми або усунути перешкоди.

Приклади рушійних сил і сил опору (табл. 2.1, рис 2.2).

Таблиця 2.1

Приклади сил, що сприяють змінам та сили опору

Цілі, що сприяють змінам	Цілі опору
Корпоративна культура, що підтримує інновації	Система сплати праці, орієнтована на процес, а не на результат
Партисипативний (наставницький) стиль управління	Неефективна система комунікації стратегії змін
Наявність в команді робітників, які вже брали долю у подібних успішних проектах змін	Структура компанії, що не сприяє розвитку горизонтальних зв'язків
Сильний лідер, здатний очолити проект змін	Неформальний лідер, який скоріше за все позицію «головного з опору»
Наявність чіткого бачення результату змін та шляхів їх досягнення	Втрата безпеки
Розуміння необхідності змін	Традиції та звичаї
Вимоги більш швидкого обслуговування з боку клієнтів/постачальників(зовнішніх та внутрішніх)	Страх помилитися, «комплекс відмінника»
Низька продуктивність праці	Сталі штампи та шаблони поведінки в роботі
Необхідність знижувати ціни	Встановлені « близькі» стосунки з наявними постачальниками
Високий рівень конкуренції, активні наступальні дії конкурентів	Зниження продуктивності під година перенавчання
Несумісність різних підсистем управління	Небажання «Дати ділу хід» як частина корпоративної культури
Прямі вказівки та підтримка адміністрації	Загрози статусу неформального лідера або більшості робітників, які будуть втягнуті в зміни

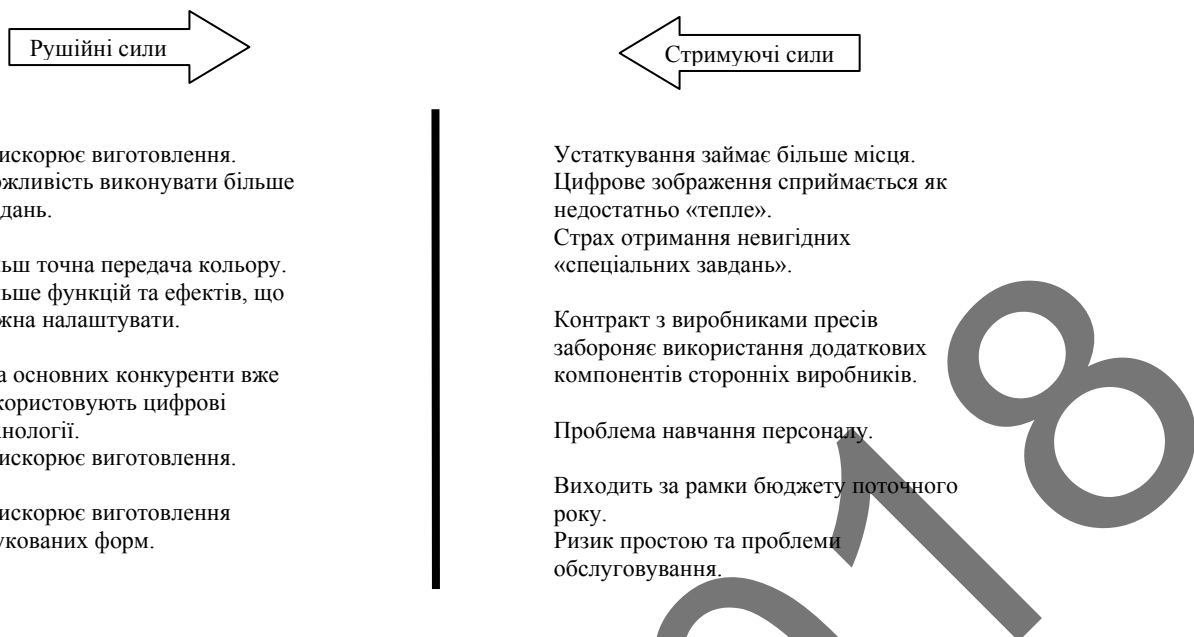


Рис. 2.2. Приклад «аналізу силового поля»

«Силою» може бути все, що завгодно: незадоволена потреба клієнта, керівник або посадовець зі своєю думкою, нове устаткування/технології, стратегічні цілі, незадовільна якість продукції і так далі. На рис. 2.1 показаний приклад «аналізу силового поля».

Домашнє завдання:

Підготувати реферати на теми:

1. Навчання та зміни.
2. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами.
3. Види компетентностей.
4. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично - психологічний підходи до змін.
5. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
6. Заходь перед качаном та після ініціювання змін.

Практичне заняття №3 **Тема. Командні зміни**

Обсяг: 2 год.

Мета: дослідити етапи формування командних змін в організації.

Питання, що вивчаються:

1. Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд
2. Покращання продуктивності (ефективності) команди
3. Моделі та стадії розвитку команди
4. Керівництво при командних змінах

Практичне завдання:

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

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

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.

В 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 потрібно команду. 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.

3.1. 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. Якимось 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 рекламаций, 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 не просто, 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 особами 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 «

вордовских» 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 англійському мовах, 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.

Домашнє завдання:

Підготувати реферати на теми:

1. Типи корпоративних команд.
2. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
3. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
4. Етапи та особливості формування команди змін.
5. Мотивація та розвиток членів команди.
6. Командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм.

Практичне заняття №4 **Тема. Організаційні змінами**

Обсяг: 2 год.

Мета: вивчити методику визначення готовності організації до процесу здійснення організаційних перетворень.

Питання, що вивчаються:

1. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін
2. Моделі та підходи до організаційних змін

Практичне завдання:

1. Використовуючи модель МакКінси, проаналізуйте ключові чинники роботи вибраної організації.
2. Проведіть змішаний аналіз готовності до змін, використовуючи аналіз поля сил Курта Левіна на усі ключові чинники 7s.
3. За результатами аналізу готовності конкретної організації до змін заповніть аналітичну табл. 4.1.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання.

4.1. Модель МакКінсі (7s)

У компанії McKinsey виділяють 7 чинників, що вимагають аналізу як в період визначення готовності компанії до процесу здійснення організаційних перетворень, так і при впровадженні цих змін.

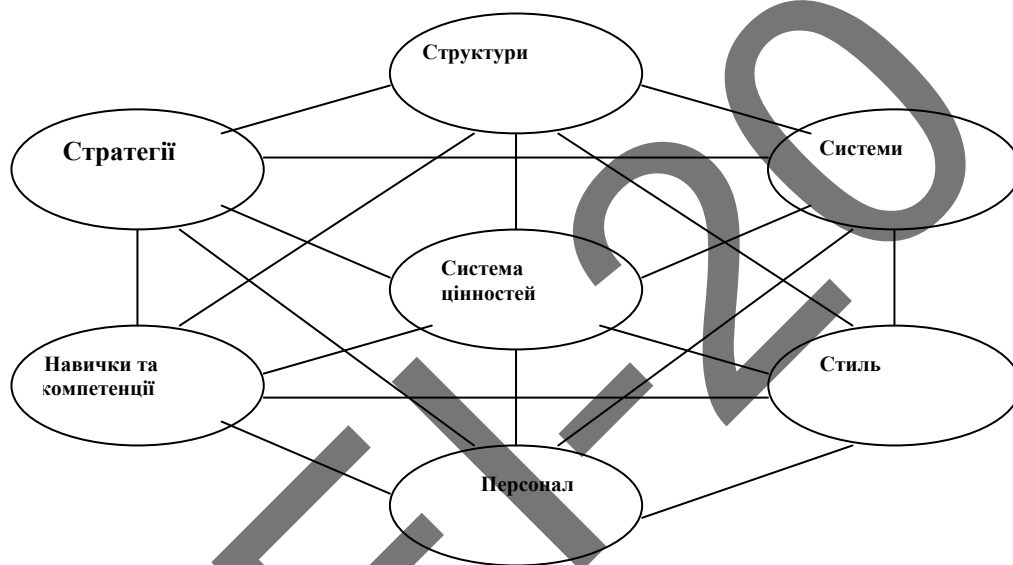


Рис. 4.1. Модель 7s МакКінсі.

Загальні цінності (Shared Values) — Центр перетину моделі. Яка суть організації. Ключові переконання і визначення в що вона вірить.

Стратегія (Strategy) — плани цільового розподілу ресурсів з урахуванням зовнішньої і внутрішнього середовища.

Структура (Structure) — вид стосунків між підрозділами (централізовані децентралізованые, проектні і так далі).

Системи (Systems) — процедури і режим їх застосування в компанії.

Співробітники (Staff) — кількість і вид персоналу, необхідного для досягнення поставлених меті.

Стиль (Style) — корпоративна культура компанії і стиль дії ключових менеджерів.

Навички (Skills) — відмітні можливості персоналу або організації в цілому.

4.2. Змішаний аналіз

На етапі оцінки можливості проведення і планування змін корисно використати змішаний аналіз, в якому проводиться поєднання аналізу поля сил Курта Левіна на усі ключові чинники 7s (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Змішаний аналіз			
Фактори 7S	Діагностичні підказки	Рушійні сили змін	Сілі опору
Стратегія	Чи є у нас чітке бачення результату змін? Чи знаємо ми, якими будуть наші перші кроки?		
Системи	Чи існують організаційні системи, які будуть перешкоджати проведенню змін? Чи існують такі допоміжні механізми, які дозволяти збільшити рушійну силу змін?		
Співробітники	Чи знаємо ми інтереси/ мотиви всіх потенційних учасників змін і ключових зацікавлених сторін?		
Стиль спілкування	Чи здатна існуюча система комунікацій підтримати зміни? Чи існують фактори, які будуть перешкоджати внутрішньому та зовнішньому PR майбутніх змін?		
Стандарти та спільні цінності	Чи не буде наша корпоративна культура заважати успіху змін? Наскільки важко та можливо змінити усталені роками стандарти/ шаблони поведінки? Наскільки спільні цінності співробітників, що втягнуті в зміни, будуть сприяти чи перешкоджати змінам?		
Структура	Чи не буде організаційна структура перешкоджати змінам, що плануються?		
Ступінь оволодіння навичками та знаннями	Як необхідно покращити компетентність персоналу? Яким чином треба набирати співробітників, що володіють навичками і знаннями, необхідними для реалізації проекту змін?		

Домашнє завдання:

Підготувати реферати на теми:

1. Положення жорсткого методу впровадження змін(теорія E);
2. Положення м'якого методу впровадження змін (теорія O);
3. Положення інтегрального методу впровадження змін.
4. Впровадження планових змін.

Практичне заняття №5

Тема. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами

Обсяг: 2 год.

Мета: вивчити методику прогнозування опору змінам в організації.

Питання, що вивчаються:

1. Сутність організаційних змін
2. Причини проведення змін
3. Механізм управління змінами
4. Методи 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. (табл. 5.1) або М. Замотіною (табл. 5.2).

Таблиця 5.1

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 сморід стосуються?	3	2	1
8	Чи проводився аналіз корпоративної культури компанії, чи були повідомлені робітники щодо його результатів?	3	2	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 (табл. 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 5.2

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						
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 мене 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 5.3

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.
Нефункціональні	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.

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 перекидати 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.
------------------	--	-------------------------------------	--

Домашнє завдання:

Підготувати реферати на теми:

1. Проблеми опору змінам і їх рішення.
2. Найбільш застосовувані підходи до зменшення опору змінам.

Перелік питань для підготовки до модуля

Модуль №1

1. Поняття змін та природа їх виникнення.
2. Види та типи змін.
3. Організаційні зміни: роль та значення в розвитку організації, їх характеристика.
4. Індивідуальні зміни та їх характеристика.
5. Види компетентності.
6. Індивідуальні плани працівника та їх особливості.
7. Теорія навчання.
8. Поняття групи та етапи переформування її в команду.
9. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
10. Процес розроблення цілей виходячи з результатів роботи підприємства.
11. Цикл змін за Коттером та його характеристика.
12. Типологія учасників змін за Белбіном.
13. Моделі та підходи до проведення організаційних змін.
14. Моделі змін та їх характеристика.
15. Моделі організаційних перетворень та їх характеристика.
16. Ефективне лідерство в управлінні змінами.
17. Менеджери та лідери: спільні та відмінні риси.
18. Характеристика типів «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.

Перелік питань для підготовки до заліку

1. Поняття змін та природа їх виникнення. Види та типи змін.
2. Організаційні зміни: роль та значення в розвитку організації, їх характеристика.
3. Індивідуальні зміни та їх характеристика. Види компетентності.

4. Індивідуальні плани працівника та їх особливості. Теорія навчання.
5. Поняття групи та етапи переформування її в команду.
6. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
7. Процес розроблення цілей виходячи з результатів роботи підприємства.
8. Цикл змін за Коттером та його характеристика.
9. Типологія учасників змін за Белбіном.
10. Моделі та підходи до проведення організаційних змін.
11. Моделі змін та їх характеристика.
12. Моделі організаційних перетворень та їх характеристика.
13. Ефективне лідерство в управлінні змінами.
14. Менеджери та лідери: спільні та відмінні риси.
15. Характеристика типів «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
16. Управління опором змінам на підприємствах та характеристика його етапів.
17. Процедура оцінювання рівня опору змінам.
18. Проведення оцінки економічної ефективності ймовірних варіантів змін.
19. Сутність, цілі та завдання реструктуризації підприємства.
20. Характеристика процесів проектування управління змінами на підприємстві
21. Проекти з управління змінами на підприємствах та їх характеристика.
22. Інтеграційні процеси та зміни на підприємствах.
23. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін підприємств та їх характеристика.
24. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури підприємства.
25. Регулювання діяльності підприємств в процесі проведення організаційних змін.
26. Створення бренду працедавця. Ребрендинг.
27. Стратегія та інформаційні технології (ІТ) в діяльності підприємств.
28. Роль ІТ - менеджменту в організаційних змінах.
29. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.

Рекомендована література

Базова

1. Господарський кодекс України від 01.01.2004 // Звід кодексів і законів України. - К.: Укр. агентство інформації та друку "Рада", 2007. - 800 с.
2. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
3. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
4. Величко В.В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 169 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
6. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
7. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435
8. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського уні- верситету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. — С. 71–75.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства / Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
10. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: [підруч.] /Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: Знання, 2010. - 463с.
11. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2007.
12. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Цетр навчальної літератури, 2007.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. – Дніп- ропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
14. Міщенко В.Л. Економіка виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник. – К., 2011.
15. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник // Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
16. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 4-те вид., стер. – К.: Вікар, 2012.
17. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с.

18. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрин- гтон / под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
19. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с.

Допоміжна

1. Конституція України. - К.: Либідь, 1996. - 26 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. №2211 -III.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV.
4. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. – СПб. : ДК, 2007. –360 с.
5. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Л. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
7. Петрович Й.М., Захарчишин Г.М., Буняк С.О. Організація виробництва: Практикум. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
8. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. / Широкова Г. В. – СПб. : Изд. дом. С-Петербур. гос. ун-та, 2005.
9. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Широкова Г. В. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.
10. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
11. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Штерн Г. Ю. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 273 с.

Інформаційні ресурси

1. Економіка підприємства: Підручник. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://buklib.net/component/option,com_jbook/Itemid,36/catid,85/
2. Стахурська С.А. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" ден- ної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С.А.Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с. - Режим доступу: <file:///G:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%A3%D0%97.pdf>
3. Шелудько В.М. Управління змінами [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.М. Шелудько. – Х.: ХНАУ, 2015. – 100 с. - Режим доступу: http://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo_m/docx/09.pdf