

**ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Карпюк О.А.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Житомир
Видавництво Житомирського державного університету
імені Івана Франка
2014

УДК 658.5:338.24(075.8)

ББК 65.050273

К 26

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Житомирського державного
університету імені Івана Франка
(протокол № 12 від 27.06.2014 р.)*

Рецензенти:

Тарасюк Г.М. – завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування, доктор економічних наук, професор Житомирського державного технологічного університету

Чугасьська С.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри аналізу і статистики Житомирського державного агроекологічного університету.

Карпюк О.А.

К 26 Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» - Житомир. 2014.- 58 с.

Методичні матеріали з курсу «Управління змінами» складено відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою магістра з напрямку підготовки 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». Вона охоплює всі змістовні модулі, визначені освітньо-професійною програмою.

Методичні матеріали з дисципліни «Управління змінами» складаються зі вступу, розподілу навчальних годин на модулі, тем лекційного курсу дисципліни, інструктивно-методичних матеріалів до практичних занять, а також до самостійної роботи студентів, наявні завдання та вимоги до підсумкових модульних контрольних робіт і до екзамену, список рекомендованої літератури.

УДК 658.5:338.24(075.8)

ББК 65.050273

© О. А. Карпюк, 2014

ВСТУП

Програма вивчення вибіркової навчальної дисципліни “Управління змінами” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування».

Предметом вивчення дисципліни “Управління змінами” є дослідження відносин та закономірностей з приводу створення збалансованої системи управління змінами, за найкращого використання ресурсного потенціалу.

Міждисциплінарні зв'язки: успішному засвоєнню дисципліни сприятиме попереднє вивчення таких дисциплін як менеджмент, аналіз господарської діяльності, економіка підприємств, маркетинг, логістика та інші.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Зміни в організації: сутність, поняття та етапи
2. Управління процесом змін.
3. Підходи та методи управління змінами.

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у студентів управлінських вмінь та навичок з питань управління організаційними змінами.

Завдання:

- ознайомлення студентства з теорією управління змінами в організації (підприємстві);
- відпрацювання методики планування та впровадження комплексних змін;
- розвиток особистих здібностей щодо запровадження змін в організації (підприємстві).

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- базові поняття та інструментарій управління змінами ;
- коли потрібні зміни ;
- процес стратегічного планування змінами;
- типові моделі управління змінами;
- що відбувається з працівниками у процесі змін;
- причини опору змінам, як реагувати на опір змінам;
- методи подолання опору змінам;
- методи проведення змін;
- прийоми управління людськими ресурсами в процесі змін;
- механізмами стимулювання змін ;
- прийоми подолання конфліктів в процесі змін тощо.

По завершенню вивчення курсу студенти повинні **уміти:**

- 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.

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

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
МОДУЛЬ 1. ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ						
Змістовий модуль 1. ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ						
Тема 1. Теоретичні основи організаційних змін	9	2	2	–	1	4
Тема 2. Класифікація організаційних змін	9	2	2	–	1	4
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>18</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>–</i>	<i>2</i>	<i>8</i>
Змістовий модуль 2. МОДЕЛІ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ						
Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами	10	2	1	–	1	6
Тема 4. Моделі управління змінами.	8	2	1	–	1	4
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>18</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>–</i>	<i>2</i>	<i>10</i>
Разом модулем 1	36	8	6	–	4	18
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН						
Змістовий модуль 1. ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН						
Тема 1. Підготовка до змін та їх планування	11	2	2		1	6
Тема 2. Механізм реалізації змін	11	2	2		1	6
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>22</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>2</i>	<i>12</i>
Змістовий модуль 2. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ						
Тема 3. Управління опором змінам	13	2	2		2	8
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>2</i>		<i>2</i>	<i>8</i>
Разом модулем 2	36	6	6		4	20
МОДУЛЬ 3. ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ						
Змістовий модуль 1. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ						
Тема 1. Традиційні та сучасні методи управління змінами	9	2	2		1	4
Тема 2. Організаційний розвиток	8	2	2		–	4
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>17</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>1</i>	<i>8</i>
Змістовий модуль 2. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ						
Тема 3. Реінжиніринг бізнес-процесів.	9	2	2		1	4
Тема 4. Зміни у стратегії підприємства	10	2	2		–	6
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>19</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>1</i>	<i>10</i>
Разом за модулем 3	36	8	8		2	18
Усього годин за семестр	108	22	20	–	10	56

Модуль 1 ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ

1. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ						
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	9	2	2	–	1	4
Тема 2. Види змін	9	2	2	–	1	4
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>18</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>–</i>	<i>2</i>	<i>8</i>
Змістовий модуль 2. МОДЕЛІ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ						
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	6	2	1	–	1	2
Тема 4. Моделі управління змінами.	8	2	1	–	1	4
Тема на самостійне опрацювання: Теорії навчання	4	-	-	-	-	4
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>18</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>–</i>	<i>2</i>	<i>10</i>
Разом модулем 1	36	8	6	–	4	18

Умови автоматичного одержання оцінки за модуль:

- відвідати 2 заняття (з 3 занять);
- одержати 4 оцінки (з 6 можливих: 1 оцінка за перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, є обов'язковою; 1 за виконання професійно-орієнтованого завдання, 2 оцінки за усні відповіді на практичних заняттях та 2 оцінки за письмові відповіді на практичних заняттях).

Обов'язкові види робіт:

- опрацювати питання з плану практичного заняття;
- опрацювати основні поняття;
- пройти перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача.

Види робіт на вибір:

- реферат або повідомлення (готує один студент з академічної групи).

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

1. Сутність та природа організаційних змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.

Рекомендована література: [1-6]

Тема 2. Класифікація організаційних змін

1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін
2. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
3. Теорії навчання. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
4. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.

Рекомендована література: [1-6]

Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
4. Основні якості лідерів зі змін.
5. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.

Рекомендована література: [3-11, 15]

Тема 4. Моделі управління змінами.

1. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
2. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи.
3. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).
4. Цикл змін. Процес управління змінами.
5. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
6. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Рекомендована література: [1-3, 10-19]

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

ТЕМА 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.

Основні поняття	<i>зміни, управління змінами, внутрішні та зовнішні фактори змін, організаційні зміни, джерела змін, теорія силового поля К.ЛЕВІНА, сили опору, рівновага, планові зміни, ситуаційні зміни, політика змін, принципи політики змін, філософія управління змінами кайдзен, теорія іманентних змін, екстерналістська теорія, інтегральна теорія змін.</i>
------------------------	--

Законспектувати

Філософія управління змінами (японський підхід кайдзен)

Реферат

Видатні дослідники в історії формування наукового підходу щодо управління змінами

Практичне завдання 1.

Визначити тип організації, де ви працюєте / яка знайома вам і ідентифікувати наявні зміни в ній за різними ознаками класифікації. Дослідити, чи визначені зміни спрямовані на досягнення цілей індивідів, окремих груп або організації в цілому?

Практичне завдання 2.

Продовжіть вислів 1-13 (Додаток А)

Практичне завдання 3.

Визначити: який зв'язок розмірів організації (робітником якої ви є, або будь якої іншої) з етапами її розвитку в рамках моделі Грейнера.

Практичне завдання 4.

Визначити: наскільки велике значення експерименту в різних моделях організаційних змін (для організації, робітником якої ви є, або будь якої іншої)?

Практичне завдання 5.

Вирішити тестові завдання 1-20

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

ТЕМА 2. ВИДИ ЗМІН

1. Класифікація змін
2. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
3. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
4. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.

Основні поняття	<p>–зміни обумовлені чинниками зовнішнього середовища; зміни обумовлені чинниками внутрішнього середовища організації, зміни непередбачені (спонтанні); планомірні зміни (цілеспрямовані), стратегічні; тактичні; оперативні; стабілізаційні зміни, еволюційні (поступові) та революційні зміни, виробничо-технологічні зміни; зміни в управлінні фінансами; зміни в управлінні маркетингом; зміни в управлінні персоналом; зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; зміни в управлінні інноваціями; зміни, пов'язані з перебудовою організації, радикальні зміни, помірні зміни, часткові (слабкі) зміни;</p> <p>– індивідуальні зміни, групові зміни, організаційні зміни.</p>
------------------------	---

Реферати Фактори успішності проведення змін

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3-4

ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

1. Роль керівництва в управлінні змінами.
2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
4. Основні якості лідерів зі змін.
5. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.

ТЕМА 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.

1. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
2. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
3. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).
4. Цикл змін. Процес управління змінами.
5. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
6. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Основні поняття	<p>стратегії керівництва щодо впровадження змін (за рівнем концентрації влади) – підхід "постанови", підхід "заміна", "структурний" підхід, підхід "рішення групи", підхід "обговорення даних", підхід "групове рішення проблеми", підхід "проведення семінарів для групи", RCL (Real Change Leaders - справжні лідери змін);</p> <p>– континуум стилів керування Р.Лайкерта (експлуаторсько-авторитарна; прихильно-авторитарна; консультативно-демократична; партисипативно-демократична), двомірне трактування стилів керування, сітка (ГРІД) стилів керування Р.Блейка та Дж.Моутона (патерналізм, опортунізм, фасадизм або зовнішнє благополуччя); ситуаційна модель</p>
------------------------	--

- Законспектувати**
1. Пять кольорових способів проведення змін
 2. 7 універсальних законів змін

Практичне завдання 1.

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.

2. Виділіть окремі етапи проведення зміни. Який моделі організаційних змін більшою мірою воно відповідає?

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

Практичне завдання 2.

Ви директор _____ п-ва (туристичного, страхової компанії, банку, торговельного п-ва). Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за наступними напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямком)

Напрямок оцінки ефективності	Показники
Аспект фінансової діяльності	
Аспект відносин з споживачами	
Аспект внутрішніх бізнес-процесів	
Аспект навчання та розвитку	

Практичне завдання 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?

Практичне завдання 4.

Продовжіть вислів 14-20 (Додаток А)

Практичне завдання 5.

Вирішит тестові завдання 21-40

ТЕМА. ТЕОРІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Індивідуальне та організаційне навчання.
2. Теорії навчання персоналу.
3. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи.

Основні поняття	<i>концепція «організації яка навчається», ознаки «організації яка навчається», п'ять характеристик «організації яка навчається» за П. Сенге, індивідуальне та організаційне навчання, «колесо навчання», теорія створення «організаційного знання» за И.Ноуакі и Х.Такеучі, чотири моделі трансформації знання за И.Ноуакі и Х.Такеучі (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація), спіраль створення знання, модель Д. Колба (цикли навчання Д. Колба), таксономія В. Блума.</i>
------------------------	--

Приклад практичного завдання:

Визначте: зміст терміну "навчання" в організації, яка роль лідера у функціонуванні організації, що навчається? Як впливає організаційна пам'ять на ефективність організації?

Вирішити тестові завдання (5).

Приклад:

1. Якою є центральна ідея кайдзен:
 - а) без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня;
 - б) життя заслуговує постійного поліпшення;
 - в) покращення діючих стандартів;
 - г) збереження технологій.
2. До ключових компонентів кайдзен відноситься:
 - а) постійне та акцентоване збільшення всіх витрат;
 - б) контроль якості на місцях;
 - в) переорганізація робочих місць;
 - г) діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів.
3. Які принципи підтримки безперервних поліпшень включає стратегія кайдзен:
 - а) робота в команді;
 - б) творчий підхід;
 - в) особиста дисципліна і прихильність ініціативам змін в компанії;
 - г) всі відповіді правильні.

Рекомендована література: [1-6, 9, 15, 17]

ЗАВДАННЯ ДО ПІДСУМКОВОЇ МОДУЛЬНОЇ РОБОТИ 1

Умовою допуску до ПМР є проходження перевірки рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання.

I. Тестові завдання (4 завдання, за правильне виконання завдання – 5 балів). Максимальна кількість балів – 20.

Приклад тестового завдання:

Оберіть один із запропонованих варіантів відповіді

1. Організаційні зміни:

А). Певний етап розвитку організації.

Б). План розвитку, організації на перспективу.

В). Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.

II. Теоретичні завдання (оцінюються від 0 до 30 балів).

Максимальна кількість балів – 30.

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.
5. Класифікація змін
6. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
11. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
12. Основні якості лідерів зі змін.
13. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
14. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
15. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
16. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).
17. Цикл змін. Процес управління змінами.
18. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
19. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.
20. Теорії навчання персоналу.

III. Професійно-орієнтоване завдання (оцінюються від 0 до 50 балів).

Максимальна кількість балів – 50.

Рекомендована література: [1-6, 9, 11]

Модуль 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН						
Змістовий модуль 1. ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН						
Тема 1. Підготовка до змін та їх планування	11	2	2		1	6
Тема 2. Механізм реалізації змін	11	2	2		1	6
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	22	4	4		2	12
Змістовий модуль 2. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ						
Тема 3. Управління опором змінам	13	2	2		2	8
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	13	2	2		2	8
Разом модулем 2	36	6	6		4	20

Умови автоматичного одержання оцінки за модуль:

- відвідати 2 заняття (з 3 занять);
- одержати 4 оцінки (з 6 можливих: 1 оцінка за перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, є обов'язковою; 1 за виконання професійно-орієнтованого завдання, 2 оцінки за усні відповіді на практичних заняттях та 2 оцінки за письмові відповіді на практичних заняттях).

Обов'язкові види робіт:

- опрацювати питання з плану практичного заняття;
- опрацювати основні поняття;
- пройти перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача.

Види робіт на вибір:

- реферат або повідомлення (готує один студент з академічної групи).

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

ТЕМА 1. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ.

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
2. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп.
3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
4. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
5. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
6. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
7. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Рекомендована література: [1-6, 9,19]

ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

1. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
2. Поняття механізму реалізації змін.
3. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
4. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
5. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.
6. Стратегії здійснення змін.
7. Контроль реалізації змін і реагування.

Рекомендована література: [1-6,19-25]

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

1. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
2. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
3. Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.
4. Форми опору, властивості, основні стадії.
5. Модель управління опором змінам.
6. Фактори та методи подолання опору.

Рекомендована література: [5, 12-19]

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1 (заг.4) ТЕМА : ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ.

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
2. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
4. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
5. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
6. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
7. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Основні поняття	<i>Організаційний клімат, 3-х етапна програма змін Коттера та Коуена, етапи впровадження змін (етап «визнання необхідності змін», «визначення цілей організаційних змін», етап «організаційна діагностика», етап «планування змін», проект змін, бюджет проекту змін, етап «здійснення змін», етап «оцінка змін»), техніка проведення змін, дорожня карта змін, Kick-off meeting, матриця пріоритетності різних груп співробітників, аналіз поля сил, картографія оточення, матриця організаційних проєкцій, модель діагностування Нодлера и Ташмана, тактики проведення організаційних змін, методи здійснення організаційних змін, стратегії проведення змін.</i>
Реферати	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні та соціальні переваги управління змінами на підприємстві • Алгоритм традиційного системного аналізу: особливості всіх фаз і етапів цього процесу.

Практичне завдання 1:

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 ?

Практичне завдання 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

Практичне завдання 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 обійшлися	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

Практичне завдання 4.

Продовжіть вислів 21-30 (Додаток А)

Практичне завдання 5.

Вирішит тестові завдання 41-60

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 (5) ТЕМА: МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

1. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
2. Поняття механізму реалізації змін.
3. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
4. Стратегії здійснення змін.
5. Контроль реалізації змін і реагування.

Основні поняття	<i>реалізація змін: моніторинг та контроль за їх реалізацією, цикл моніторингу та контролю, вимірювання поточного виконання завдань проекту (де ми є зараз?), визначення виконання базового плану проекту (де ми маємо бути?), виконання коригуючих дій, збалансована система показників (ЗСП) ефективності організаційних змін в системі «фінанси», «бізнес-процеси», «клієнти», «персонал», тривимірний простір процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь», інтегрований підхід до реалізації змін, організаційна культура, інноваційна оргкультура на підприємстві.</i>
------------------------	---

- Реферат**
- Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій, підходи до їх виявлення. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства.
 - Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
 - Стили проведення змін за О.С. Віханським.

Практичне завдання 1:

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.

Практичне завдання 2.

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

Практичне завдання 3.

Вирішит тестові завдання 61-80

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3 (6) ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

1. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
2. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
3. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
4. Форми опору, властивості, основні стадії.
5. Модель управління опором змінам.
6. Фактори та методи подолання опору.

Основні поняття	<i>опір змінам, рівняння визначення рівня опору, причини виникнення опору, типи працівників залежно від ставлення їх до змін (прихильники, потенційні прихильники, противники, приховані противники), 3 типи негативного відношення до змін (раціональний, емоційний, особистісний), психологічні бар'єри, види опору (індивідуальний, груповий опір і опір системи), форми опору: активна та пасивна форма, методи оцінки рівня опору (метод матриця «зміни-опір», метод планування прихильності), універсальні методи подолання опору (інформування, спілкування, участь і залученість, допомога, підтримка, переговори і угода, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення), управління опором змінам.</i>
------------------------	--

**Вирішення
кейсу**

Використовуючи моделі поетапного процесу здійснення змін, продумайте основні специфічні проблеми, характерні для Вашої організації (або іншої організації) і обґрунтуйте відповідні критичні завдання кожного етапу змін і шляхи їх вирішення.

Практичне завдання 1:

1. Які форми опору змінам виявилися при здійсненні раніше розглянутого проекту змін?
2. Опишіть практичні приклади протидії перетворенням і використовувани методи подолання опору змінам.

Практичне завдання 2.

Продовжіть вислів 30-50 (Додаток А)

Практичне завдання 3.

Ознайомтесь із даними кейсу 2 (Додаток Б). Визначте основні недоліки в роботі компанії по впровадженню змін, а також позитивний досвід, який можна застосувати в реаліях розвитку українських підприємств.

Практичне завдання 4.

На прикладі конкретної організації визначте: які параметри організації мають прямий і зворотний вплив на масштаби опору змінам? Які недоліки маніпулювання і примушення при подоланні опору? Назвіть переваги використання залучення співробітників в зміну в порівнянні з іншими методами подолання опору.

Практичне завдання 5.

Вирішити тестові завдання 81-100

Рекомендована література:[1-6, 8, 12, 21]

Тема. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
2. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
3. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.

Основні поняття	<i>структура організації (ОСУ), культура організації, управління організаційним розвитком, місія організації, бачення</i>
------------------------	---

Приклад тестових завдань:

1. Виходячи з того, що в моделі управління змінами Левіна лежить концепція «поля сил», можна зробити висновок, що:

- a. набагато простіше нарощувати стримуючі сили, чим послаблювати рушійні сили змін;
- b. "заморожування" виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- c. "розморожування" виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- d. всі відповіді вірні.

2. Які учені запропонували модель «Циклу змін»

- a. Камерон- Куїнн;
- b. Сенге, Мільнер;
- c. Бекхард харріс;
- d. немає вірної відповіді.

Приклад практичного завдання

Поясніть: можливість існування організації без ознак організаційної культури? Як орієнтація на фінансові цілі компанії може позначитися негативно на довгостроковій ефективності організації (з урахуванням чинника організаційної культури)? Чи можлива активна зміна типу організаційної культури?

Завдання для самостійної роботи

<ul style="list-style-type: none"> ▪ опрацювати питання ▪ опрацювати основні поняття 	<p>5 годин 1 година</p>
--	-----------------------------

Оцінювання

<ul style="list-style-type: none"> ▪ пройти перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача 	<p>1 оцінка</p>
---	-----------------

Рекомендована література:[1-6, 8, 12, 21]

ЗАВДАННЯ ДО ПІДСУМКОВОЇ МОДУЛЬНОЇ РОБОТИ 2

Умовою допуску до ПМР є проходження перевірки рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання.

I. Тестові завдання (5 завдань, за правильне виконання завдання – 20 балів). Максимальна кількість балів – 20.

Приклад:

Що відноситься до елементів організаційних структур управління?

- 1) органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
- 2) ланки управління організацією;
- 3) система взаємозв'язків між органами управління;
- 4) ланки і органи управління організацією.

II. Теоретичні завдання (оцінюються від 0 до 30 балів).

Максимальна кількість балів – 30.

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.

2. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп.
3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
4. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
5. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
6. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
7. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
8. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
9. Поняття механізму реалізації змін.
10. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
11. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
12. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
13. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.
14. Стратегії здійснення змін.
15. Контроль реалізації змін і реагування.
16. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
17. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
18. Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.
19. Форми опору, властивості, основні стадії.
20. Модель управління опором змінам.
21. Фактори та методи подолання опору.

III. Професійно-орієнтоване завдання.

Максимальна кількість балів – 50.

Модуль 3. ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Структура 3 модуля

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ						
Тема 1. Традиційні та сучасні методи управління змінами	9	2	2		1	4
Тема 2. Організаційний розвиток	8	2	2		–	4
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>17</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>1</i>	<i>8</i>
Змістовий модуль 2. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ						
Тема 3. Реінжиніринг бізнес-процесів.	9	2	2		1	4
Тема 4. Зміни у стратегії підприємства	10	2	2		–	6
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>19</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>1</i>	<i>10</i>
Разом за модулем 3	36	8	8		2	18
Усього годин за семестр	108	22	20	–	10	56

Практичні заняття №7-10.

Умови автоматичного одержання оцінки за модуль:

- відвідати 2 заняття (з 3 занять);
- одержати 4 оцінки (з 6 можливих: 1 оцінка за перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, є обов'язковою; 1 за виконання професійно-орієнтованого завдання, 2 оцінки за усні відповіді на практичних заняттях та 2 оцінки за письмові відповіді на практичних заняттях).

Обов'язкові види робіт:

- опрацювати питання з плану практичного заняття;
- опрацювати основні поняття;
- пройти перевірку рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача.

Види робіт на вибір:

- реферат або повідомлення (готує один студент з академічної групи).

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Лекція 1 (7). Традиційні та сучасні методи управління змінами

3. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
4. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
5. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
6. Сучасні методи управління змінами.
 - 4.1. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
 - 4.2. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
 - 4.3. Ре інжиніринг бізнес-процесів.
 - 4.4. Даунсайзинг.
 - 4.5. Тотальне управління якістю.
5. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.

Рекомендована література: [1, 3-8, 16, 24]

Лекція 2 (8). Організаційний розвиток.

1. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.
2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
3. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
4. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Рекомендована література: [1, 4-8, 18, 20]

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Лекція 3 (9). Реінжиніринг бізнес-процесів.

1. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
2. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
5. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.

Рекомендована література: [1-8, 14-18, 22]

Лекція 4 (10). Зміни у стратегії підприємства.

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
3. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
4. Загальні стратегії розвитку підприємства.
5. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
6. Процеси диверсифікації та зміни.
7. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
8. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

Рекомендована література: [1-5, 13-18, 25]

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема 7. Традиційні та сучасні методи управління змінами

1. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
2. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
3. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
4. Сучасні методи управління змінами.
 - 4.1 Аутсорсинг: види та особливості застосування.
 - 4.2 Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
 - 4.3 Реінжиніринг бізнес-процесів.
 - 4.4 Даунсайзинг.
 - 4.5 Тотальне управління якістю.
5. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.

Основні поняття	<i>методи управління змінами орієнтовані на: культуру та людей, завдання та технології, структуру та стратегію; аутсорсинг, бенчмаркінг, чотири підходи до бенчмаркінгу (конкурентний, функціональний, загальний, внутрішній); реінжиніринг бізнес-процесів (BPR - Business Process Reengineering), даунсайзинг, стратегії даунсайзингу: стратегія звільнення; стратегія зміни організаційної структури, комплексна стратегія системних змін; альтернативні методи даунсайзингу: редіплоймент, даунгрейдинг, воркшерінг, аутплейсмент; програми проведення змін 20 keys, 5S, «шість сігма»</i>
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> • Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. • Диференційоване та інтегроване управління змінами. • Альтернативні методи даунсайзингу та їх застосування на підприємствах України

Практичне завдання 1:

1. Накресліть схему структури управління і структури виробничої системи відомої вам організації.
2. Здійсніть їх системний аналіз. Оцініть структуру організації: назвіть її сильні і слабкі сторони.
3. Які зміни в структурі організації слід здійснити, щоб зберегти або посилити свої позиції на ринку?
4. Які інструменти проведення змін найбільш оптимальні для вашої організації?

Практичне завдання 2.

Ви менеджер відомої компанії. Назвіть приклади застосування різних видів бенчмаркінгу (конкурентний, функціональний, загальний, внутрішній) на прикладі діяльності вашої фірми та опишіть переваги застосування для вашої компанії кожного із них.

Практичне завдання 3.

До числа альтернатив даунсайзингу, що добре зарекомендували себе в практиці менеджменту, можна віднести:

1 редіплеймет - переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації ;

2 даунгрейдинг - переведення працівників з пониженням на інше робоче місце, при збереженні (коли це можливо) колишньої заробітної плати ;

3 воркшерінг - поділ роботи між працівниками при пропорційному скороченню робочого часу і оплати праці.

Опишіть приклади застосування кожного із альтернативного методу на практиці відомої вам регіональної компанії та необхідно визначити соціальну та економічну ефективність впроваджених на підприємстві заходів.

Практичне завдання 4.

Продовжіть вислів 51-70 (Додаток А)

Практичне завдання 5.

Опишіть в чому полягає японська система раціоналізації робочого місця і зазначте, на вашу думку, які труднощі можуть виникнути пр її запровадженні на сучасних українських підприємствах.

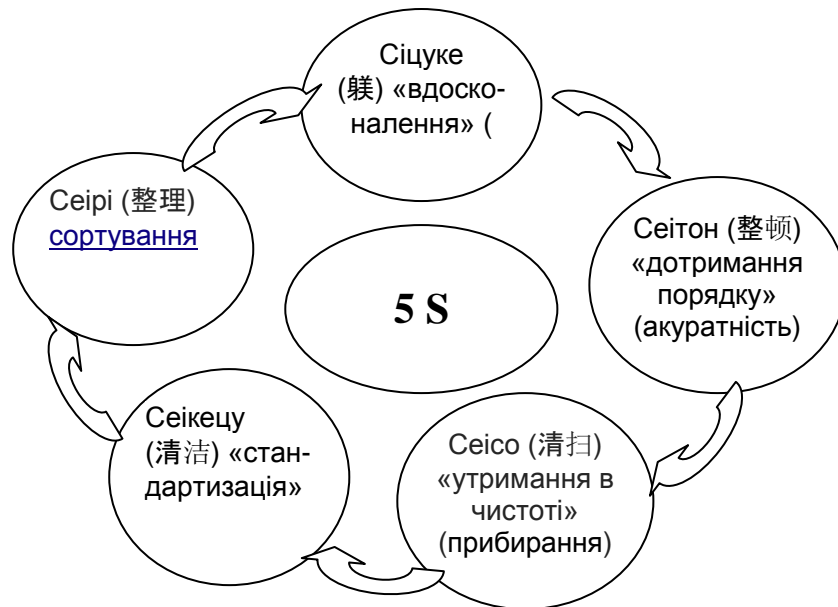


Рис. Система раціоналізації робочого місця «5S»

Практичне завдання 6.

Вирішити тестові завдання 101-120

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 Тема 8: Організаційний розвиток.

1. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку.
2. Модель організаційного розвитку І.Адизеса.
3. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
4. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Основні поняття	<i>модель життєвого циклу організації Л.Грейнера, модель життєвого циклу організації І. Адізеса, модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу; організаційні патології: патології в будові організацій; патології в організаційних відносинах; патології в управлінських рішеннях</i>
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. ▪ Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації.

Практичне завдання 1.

1. Розгляньте ключові відмінності між великими і малими організаціями. Чому великі організації зазвичай більш формалізовані?

2. Застосуйте концепції життєвого циклу до організації, з якою Ви добре знайомі. У якій стадії життєвого циклу перебуває ця організація згідно моделям Л. Грейнера і І. Адізеса? Як ця організація справлялася або бореться зараз з кризами переходу?

3. Проведіть самостійно порівняльний аналіз двох моделей життєвого циклу організації. У чому їх схожість і відмінності?

4. Застосуйте класифікацію організаційних патологій до знайомої компанії. Як можна подолати ці проблеми?

Практичне завдання 2.

Відомо, що, згідно І. Нонака і Х. Такеучи, існують чотири способи трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- (1) соціалізація - з неформалізованого - в неформалізоване;
- (2) екстерналізація - з неформалізованого в формалізоване;
- (3) комбінація - з формалізованого в формалізоване;
- (4) інтерналізація - з формалізованого в неформалізоване.

Соціалізація - процес поширення знання та створення знання неформалізованого, наприклад, розповсюдження інтелектуальних моделей і технічних навичок (підмайстри, працюючи з майстрами, навчаються ремеслу, не слухаючи, а спостерігаючи, наслідуючи, практикуючись. ключ до сприйняття неформалізованого знання - досвід).

Екстерналізація - процес оформлення неформалізованого знання в формалізовані концепції. Це квінтесенція процесу створення знання, в результаті якого неформалізоване знання стає формалізованим - у вигляді метафор, аналогій, концепцій, гіпотез і моделей. Процес листи - це перетворення неформалізованого знання в знання, яке може бути виражене словами.

Комбінація - процес включення концепцій в систему знання. Цей спосіб трансформації знання передбачає поєднання різних положень формалізованого знання. Співробітники обмінюються знанням і комбінують його при листуванні, зустрічах, телефонних розмовах, спілкуванні в комп'ютерних мережах і т. д. Зміна конфігурації існуючої інформації за допомогою сортування, комбінації і класифікації формалізованого знання (наприклад, в комп'ютерній базі даних) може породжувати нове знання. Саме так відбувається створення знання в процесі систематичного навчання в навчальних закладах.

Інтерналізація - процес втілення формалізованого знання в неформалізоване. Вона тісно пов'язана з методикою «навчання на практиці». Коли досвід допомагає соціалізації, екстерналізації і комбінації інтерналізуються в неформалізоване знання особистості у формі загальної інтелектуальної моделі чи технологічне ноу-хау, він набуває цінність.

Завдання. Вивчіть зміст та особливості всіх способів створення організаційного знання і приведіть по 2-3 прикладу трансформації формалізованого і неформалізованого знання в будь-якому успішно розвинутому організації:

- (1) соціалізація;
- (2) екстерналізація;
- (3) комбінація;
- (4) інтерналізація

Практичне завдання 3.

Продовжіть вислів 71-90 (Додаток А)

Практичне завдання 4.

Вирішити тестові завдання 121-134

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9
Тема 9. Реінжиніринг бізнес-процесів.

1. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
2. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
5. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.

Основні поняття	Реінжиніринг, бізнес-процес, реструктуризація, реорганізація, алмазна модель Хаммера, ре інжинірингова команда, синтетичний підхід HBS.
Реферат	<ul style="list-style-type: none">• Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.• Чому значне число реінжинірингових проектів у всьому світі виявилися невдалими? Які моменти у визначенні реінжинірингу можуть викликати найбільші труднощі в реалізації такого проекту?

Практичне завдання 1.

1. Обміркуйте переваги і недоліки методології реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Як можна зменшити негативи і збільшити успішність реінжинірингових проектів?
3. Проаналізуйте пропозиції фахівців HBS. У чому Ви бачите переваги і недоліки цього підходу?

Практичне завдання 2.

1. Використовуючи вимоги до розгляду процесів і вимоги до ідеального процесу, розгляньте один з ключових процесів створення цінності для споживачів у знайомій Вам організації. Які ознаки патології спостерігаються в цьому процесі?
2. Які заходи з реінжинірингу цього процесу Ви пропонуєте? Обґрунтуйте розподіл ролей ключових менеджерів і команд в цьому процесі.

Практичне завдання 3.

Вирішити кейс: Вихідні дані. Є в Києві комбінат, що виробляє печиво, сухі сніданки та іншу продукцію. Акціонувавшись, він перетворився в АТ «Любятovo» і на самому початку чекової приватизації був виставлений на чековий аукціон. Основну частину пакета акцій купив чековий інвестиційний фонд «Альфа - Капітал». Новим власникам підприємство подобалося що нещодавно побудовано, з сучасним імпорнтним обладнанням.

Проте пізніше почалися проблеми. «Стара» адміністрація, не порадившись з керівництвом Фонду, продала на грошовому аукціоні пакет акцій своєму партнеру - місцевому підприємству «Київмаш», сподівачись пізніше цей пакет у нього перекупити. На жаль, грошей до того часу вже не було, і «Київмаш» продав ці акції західній фірмі, що проявляла більший інтерес до комбінату. Втім, в цьому не було великої біди, але питання про керівництво комбінату стояло дуже гостро, так як виробництво на той момент було збитковим, процвітало шахрайство та крадіжки на всіх рівнях управління, а після обіду на комбінаті вже не з ким було розмовляти - всі п'яні. Саме тому працівники Фонду почали

скупувати акції в місті , в основному у колективу комбінату. Вони достатньо швидко купили контрольний пакет акцій , який дозволяв вирішити проблему з керівництвом .

Отже , до грудня поточного року у «Альфа -Капітал» було вже 55 % акцій комбінату , і Фонд впровадив у керівництво своєї людини . ним став 24 -річний А. Молінській , що працював до цього в одному з західних банків . Він приїхав на комбінат у ролі заступника генерального директора з найширшими повноваженнями.

Перша ж поява пана Молінського на комбінаті раннім морозним ранком принесло йому незабутні враження : він побачив широке

народне гуляння з нагоди дня народження директора . Подальші спостереження я за колективом і особливо за керівництвом комбінату підтвердили щоденну готовність до яскравого і святкового проведення робочого часу..

Фінансово- господарська діяльність АТ « Любятово » являла собою досить знайому картину: дебіторська заборгованість - 1 млрд грн. , кредит в місцевому банку для виплати заробітної плати - 500 млн грн. , заборгованість постачальникам - близько 100 млн грн. У постійно мінливих цінах на сировину (головним чином на борошно) адміністрація не орієнтувалась , але дивним чином воліла платити в 1,5 рази більше ринкової ціни , пояснюючи цей «потужний маркетинговий прийом» необхідністю підтримувати зв'язки з постійними постачальниками . Собівартість продукції була високою не тільки через високі ціни на борошно, а й через те , що сировина купувалося в кількостях , завідомо завищують потреби виробництва .

У ході аудиторської перевірки були виявлені численні зловживання . Продукція комбінату була досить дефіцитної , і розпорядитися нею можна було вельми «раціонально ». Способи розкрадання виявились цілком традиційними : це і неврахована продукція, і покупка сировини за завищеними цінами , і продаж готової продукції за завищеною ціною.

Чисельність управлінського персоналу перевершувала потреби в ній. Заробітна плата працівників комбінату була однією з найбільш високих в місті. Ставлення персоналу до такої ситуації було майже байдужим .

Прибутки комбінату не було вже давно. Це можна пояснити як впливом вищевикладених факторів , так і тим фактом , що вже давно не проводилися маркетингові дослідження , не було коштів на рекламу своєї продукції. Такою була реальна ситуація на комбінаті.

Запитання і завдання . Уважно ознайомившись із ситуацією, дайте відповіді на наступні питання:

- 1 . На якій стадії свого розвитку перебуває даний комбінат ?
- 2 . Дайте характеристику існуючій культурі комбінату. До якого типу Ви відносите існуючу організаційну культуру і чому?

Практичне завдання 4.

Продовжіть вислів 91-110 (Додаток А)

Практичне завдання 5.

У чому полягає міжфункціональний підхід до вирішення організаційних проблем? Назвіть можливі критерії ефективності проведення реінжинірингу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10

Тема: Зміни у стратегії підприємства.

1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
2. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
3. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
4. Загальні стратегії розвитку підприємства.

5. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
6. Процеси диверсифікації та зміни.
7. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
8. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

Основні поняття	<i>стратегія змін, директивна стратегія, нормативні стратегія, стратегія побудована на переговорах, аналітична стратегія, стратегія побудована на діях, стратегічне управління змінами, модель стратегічного процесу Джонсона – Шоулза</i>
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Роль та особливості системи планування (стратегічного) і бюджетування, а також роль стратегічних нарад в системі стратегічного управління змінами на підприємстві

Завдання для самостійної роботи

<ul style="list-style-type: none"> ▪ опрацювати питання ▪ опрацювати основні поняття ▪ законспектувати питання для самостійного опрацювання 	<p>2 години</p> <p>1 година</p> <p>1 година</p>
--	---

Практичне завдання 1.

1. Дослідіть поняття стратегії у Вашій організації . Які домінуючий зміст в обговоренні стратегічних завдань та формуванні стратегічних рішень?
2. Розгляньте на скільки часто потрібно коригувати плани? Спробуйте розглянути стратегію Вашої організації крізь кожну з трьох лінз моделі Джонсона - Шоулза і привести приклади.
3. У чому Ви бачите ключові проблеми в стратегічному процесі Вашої компанії?
4. Які Ваші пропозиції щодо його вдосконалення ? Дослідіть зв'язок між стратегією Вашої організації і проведеними змінами .

Практичне завдання 2.

Продовжіть вислів 131-141 (Додаток А)

Практичне завдання 3.

Ознайомтесь із даними кейсу 2 (Додаток В). Визначте основні недоліки в роботі компанії по впровадженню змін, а також позитивний досвід, який можна застосувати в реаліях розвитку українських підприємств.

Тема. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін.

План

1. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації.
2. Концепція організаційного розвитку.
3. Умови організаційного розвитку.
4. Засоби досягнення організаційного розвитку.
5. Етапи організаційного розвитку.

Основні поняття	<i>Організаційний розвиток, структура організації, культура організації, управління організаційним розвитком, місія організації, бачення, матриця Пью для діагностики ситуації, методики впровадження змін («великого вибуху», «пробного впровадження», «паралельного функціонування»), локальна системна інтервенція</i>
Реферат	Переваги і недоліки методології організаційного розвитку

Завдання для самостійної роботи 1.

1. На основі алгоритму проведення локальної системної інтервенції опишіть вибрану Вами локальну зміну в Вашій організації (підрозділі).
2. Яким способом доцільно впровадити розглянуту Вами зміну?

Завдання для самостійної роботи 2.

1. Розгляньте відому Вам ситуацію зміни, що вимагає застосування методології організаційного розвитку та, використовуючи матеріали курсу, оцініть поточний і цільовий стан організації.
2. Використовуючи логіку і формат матриці П'ю, визначте адекватний спосіб реалізації змін?

ЗАВДАННЯ ДО ПІДСУМКОВОЇ МОДУЛЬНОЇ РОБОТИ 3

Умовою допуску до ПМР є проходження перевірки рівня засвоєння знань з теми, яка виносилася на самостійне опрацювання.

I. Тестове завдання (5 завдань, за правильне виконання 1 завдання – 4 бали). Максимальна кількість балів – 20.

Приклад: Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?

- А) Повноваження ініціатора змін.
- Б) Сила та вид очікуемого опору.
- В) Необхідний час для здійснення змін.
- Г) Обсяг необхідної інформації
- Д) Фактори ризику.
- Е) Вірно п. Д.
- Є) Нетрібно враховувати в-ді. А, Б, В, Г, Е.

II. Теоретичне питання (оцінюються від 0 до 30 балів).

Максимальна кількість балів – 30.

Питання:

1. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
2. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
3. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
4. Сучасні методи управління змінами.
5. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
6. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
7. Реінжиніринг бізнес-процесів.
8. Даунсайзинг.
9. Тотальне управління якістю.
10. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.
11. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку. організаційного розвитку
12. Модель організаційного розвитку І.Адізеса.
13. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
14. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
15. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
16. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
17. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
18. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
19. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.
20. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
21. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
22. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
23. Загальні стратегії розвитку підприємства.
24. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
25. Процеси диверсифікації та зміни.
26. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
27. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

III. Практичне (професійно-орієнтоване) завдання. Максимальна кількість балів – 50.

ВИМОГИ ДО ІСПИТУ

- Володіння теоретичним матеріалом з тем курсу.
- Пройдено перевірку рівня засвоєння знань з тем, які виносилися на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача.

Структура екзаменаційного білету.

Екзаменаційний білет включає **три види** завдань.

I. Тестове завдання (максимальна кількість балів - 20).

Приклад тестового завдання:

Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?

- А) Повноваження ініціатора змін.
- Б). Сила та вид очікуємого опору.
- В). Необхідний час для здійснення змін.
- Г). Обсяг необхідної інформації
- Д). Фактори ризику.
- Е). Вірно п. Д.
- Є) Нетрібію враховувати в-ді. А, Б, В, Г, Е.

II. Теоретичне питання (максимальна кількість балів - 30).

III. Практичне (професійно-орієнтоване) завдання (максимальна кількість балів – 50).

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Особливості організаційних змін.
4. Політика змін та її основні принципи.
5. Класифікація змін
6. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
7. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
8. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.
9. Роль керівництва в управлінні змінами.
10. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів.
11. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.
12. Основні якості лідерів зі змін.
13. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
14. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей.
15. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
16. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами

Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).

17. Цикл змін. Процес управління змінами.
18. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
19. Контроль впровадження змін та адекватне реагування.
20. Теорії навчання персоналу.
21. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами.
22. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
23. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
24. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін.
25. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
26. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
27. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.
28. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
29. Поняття механізму реалізації змін.
30. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
31. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ).
32. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
33. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.
34. Стратегії здійснення змін.
35. Контроль реалізації змін і реагування.
36. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
37. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
38. Види опору змінам: ідивідуальний, груповий опір і опір системи.
39. Форми опору, властивості, основні стадії.
40. Модель управління опором змінам.
41. Фактори та методи подолання опору.
42. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
43. Методи, орієнтовані на завдання та технології.
44. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
45. Сучасні методи управління змінами.
46. Аутсорсинг: види та особливості застосування.
47. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
48. Реінжиніринг бізнес-процесів.
49. Даунсайзинг.

-
50. Тотальне управління якістю.
 51. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.
 52. Концепція, умови, засоби досягнення та етапи організаційного розвитку організаційного розвитку
 53. Модель організаційного розвитку І.Адізеса.
 54. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера.
 55. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
 56. Сутність і необхідність впровадження ре інжинірингу бізнес-процесів.
 57. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
 58. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
 59. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки.
 60. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів.
 61. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
 62. Реструктуризація: сутність, форми, причини, методи і засоби.
 63. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
 64. Загальні стратегії розвитку підприємства.
 65. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
 66. Процеси диверсифікації та зміни.
 67. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБВ.
 68. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тема: Природа, джерела та необхідність проведення змін

1. Хто із вчених зробив першу спробу розв'язати проблеми ефективного управління змінами?
 - а) Дж. Френч;
 - б) Д. Шнайдер;
 - в) К. Левін;
 - г) П. Друкер.
2. В загальному вигляді зміни – це:
 - а) необхідність підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі;
 - б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
 - в) перетворення організації між двома моментами часу;
 - г) зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур.
3. На які групи розділяються фактори, що сприяють організаційним змінам:
 - а) продуктивність праці та обсяги продажів;
 - б) позиція керівників і мотивація співробітників;
 - в) готовність керівників і готовність співробітників;
 - г) позиція керівників і готовність рядових співробітників.
4. Згідно якої теорії першопричини змін будь-якої соціокультурної системи, знаходяться за межами самої системи:
 - а) біхевіористичної;
 - б) екстерналіської;
 - в) іманентної;
 - г) інтегральної.
5. Яка теорія намагається пояснити природу змін в організації як результат внутрішніх і зовнішніх сил?
 - а) інтегральна;
 - б) іманентна;
 - в) екстерналіська;
 - г) біхевіористична.
6. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:
 - а) визнання першочергової розумої схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
 - б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
 - в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
 - г) вірні відповіді «а» і «в».
7. Автором теорії «силового поля» є:
 - а) Камерон;
 - б) П. Друкер;
 - в) Бендхард;
 - г) К. Левін.
8. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами це:
 - а) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам;
 - б) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни;
 - в) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх;
 - г) один з інструментів, який передбачає аналіз факторів, що подавляють їх.

-
9. До стимулюючих сил теорії силового поля належать:
- а) культура організації;
 - б) зниження якості продукції;
 - в) збільшення потоку грошових засобів;
 - г) збільшення об'ємів продажів.
10. Які фактори заважають проведенню організаційних змін:
- а) організаційна криза;
 - б) застарілість продукту;
 - в) суперечливість цілей;
 - г) зниження продуктивності організації.

Тема: Види змін

11. Організаційні зміни поділяються на:
- а) інноваційні та динамічні;
 - б) якісні та планові;
 - в) планові та ситуаційні;
 - г) технологічні та стратегічні.
12. Ситуаційні зміни:
- а) проектуються і впроваджуються у певному порядку і в конкретний час;
 - б) реагують на події, які відбулися;
 - в) відповідають прогнозованим майбутнім подіям;
 - г) здійснюються в контексті зовнішнього середовища.
13. Який перший принцип «політики змін» П. Друкера:
- а) організована ліквідація;
 - б) використання успіху;
 - в) треба перестати жити вчорашнім днем;
 - г) планове вдосконалення.
14. Сучасні труднощі, які постають перед організаціями на шляху впровадження змін є:
- а) нові технології;
 - б) послаблення конкуренції;
 - в) збільшення витрат;
 - г) брак інформації.
15. У чому полягає японська філософія управління змінами (кайзен):
- а) безперервне вдосконалення;
 - б) поліпшення виробництва;
 - в) розробка допоміжних процесів;
 - г) збільшення виробництва.
16. Якою є центральна ідея кайдзен:
- а) без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня;
 - б) життя заслуговує постійного поліпшення;
 - в) покращення діючих стандартів;
 - г) збереження технологій.
17. Що є відправною точкою для вдосконалення у системі кайдзен:
- а) пошук ідеї;
 - б) постановка мети;
 - в) виявлення потреби;
 - г) розробка стратегії.
18. Хто долучається до процесу вдосконалення у системі кайдзен:
- а) менеджери;
 - б) звичайні робітники;
 - в) всі – від менеджерів до робітників;
 - г) дирекція.
19. До ключових компонентів кайдзен відноситься:

- а) постійне та акцентоване збільшення всіх витрат;
 - б) контроль якості на місцях;
 - в) переорганізація робочих місць;
 - г) діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів.
20. Які принципи підтримки безперервних поліпшень включає стратегія кайдзен:
- а) робота в команді;
 - б) творчий підхід;
 - в) особиста дисципліна і прихильність ініціативам змін в компанії;
 - г) всі відповіді правильні.

Тема: Керівництво і лідерство в управлінні змінами

21. Виходячи з того, що в моделі управління змінами Левіна лежить концепція «поля сил», можна зробити висновок, що:
- а. набагато простіше нарощувати стримуючі сили, чим послаблювати рушійні сили змін;
 - б. "заморожування" виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
 - с. "розморожування" виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
 - д. всі відповіді вірні.
22. Які учені запропонували модель «Циклу змін»
- а. Камерон- Куїнн;
 - б. Сенге, Мільнер;
 - с. Бекхард харріс;
 - д. немає вірної відповіді.
23. Причинами організаційних змін згідно теорії іманентного розвитку є:
- а. результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників;
 - б дії зовнішнього середовища функціонування підприємства або зовнішніх стимулів;
 - с. змінність власних можливостей і ресурсів підприємства в процесі діяльності;
 - д. немає вірної відповіді
- 24 Централізовані структури управління створюються для наступного:
- а. виводу організації із економічного кризису;
 - б. ліквідація наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
 - в. оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища; швидкого впровадження нової технології;
 - г. вірні відповіді " а " та " б".
25. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності з задачами і цілями на перспективу:
- а. теорія формування життєздатної структури.;
 - б. теорія природнього відбору;
 - с. теорія операційних витрат;
 - д. теорія випадкових трансформацій.
26. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб в великій мірі відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, задачі і технології були пристосовані до нього. Залежать від цілей і задач етапів життєвого циклу організації?
- а. теорія формування життєздатної структури;
 - б. теорія природнього відбору.;
 - с. теорія операційних витрат;
 - д. теорія випадкових трансформацій.

27. Основні складові організаційної досконалості за Д.Харрінгтоном:

- a. процеси, ресурси, проекти;
- b. процеси, проекти, зміни, знання, ресурси.;
- c. процеси, проекти, знання, ресурси;
- d. всі відповіді не вірні.

28. «Тривимірний простір» процесу трансформації формують наступні головні «осі»:

- a. «згори – вниз»;
- b. «знизу – вгору»;
- c. горизонтально;
- d. всі відповіді вірні.

29. На якій фазі «штурманської карти», як курсу для менеджерів при трансформації, всі осі « трансформаційного трикутника» повинні запрацювати:

- a. Фаза 1. Встановлення курсу.
- b. Фаза 2. Планування процесу.
- c. Фаза 3. Підвищення ефективності..
- d. Фаза 4. Перегрупування.

30. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:

- a. його компетентністю;
- b. засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- c. індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- d. всі відповіді вірні.

31. На думку Р.Каплана та Д.Нортонна основні напрямки вимірювань перспективи ефективності змін є:

- a. фінансова перспектива;
- b. перспективи внутрішніх процесів, інновацій навчання і росту;
- c. клієнтська перспектива;
- d. всі відповіді вірні.

32. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – це:

a. систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;

b. концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;

c. концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів.;

d. створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

33. Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л.Грейнером:

- a. кризу контролю;
- b. кризу автономії;
- c. криза синергії.;
- d. криза бюрократизму.

34. Під стратегічними змінами слід розуміти:

a. впровадження нових методів і технологій управління організаційною структурою, корпоративною культурою підприємства з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів;

b. впровадження нових методів і технологій фінансового планування і бюджетування діяльності підприємств;

c. впровадження нових методів і технологій з тим, щоб перетворити діяльність підприємств у відповідність з вимогами ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі

d. впровадження яких-небудь нововведень на стратегічному, оперативному або тактичному рівні управління підприємством.

Тема: Моделі управління змінами.

35. Одним з головних професійних вимог при керівництві змінами і вирішальним елементом при їх плануванні є:
- професійні вміння та навички;
 - ретельна організація роботи керівника;
 - ретельний вибір темпу змін;
 - всі відповіді вірні.
36. Спираючись на роботи якого вченого, Бернз Льюїс висунув стратегії щодо впровадження змін?
- на роботи Блейка;
 - на роботи Грінера;
 - на роботи Фідлера;
 - на роботи Мітчела.
37. Скільки стратегій (підходів) керівництва щодо впровадження змін висунув Бернз Льюїс (за рівнем концентрації влади):
- 4;
 - 5;
 - 6;
 - 7.
38. Ким виступає керівник організації, що навчається?
- як дизайнер, як вчитель, як служитель;
 - як соціолог, як політолог, як служитель;
 - як викладач, як службовець, як політолог;
 - жодної вірної відповіді.
39. Який ввів спеціальний термін Джон Катц-бах?
- RLC (Real Leaders Control);
 - MCL (Mental Change Leaders);
 - RCL (Real Change Leaders);
 - не вводив жодного спеціального терміну.
40. Чим характеризується будб-який з проміжних стилів керування?
- різним ступенем впливу соціальних факторів;
 - різним ступенем впливу чисельних правил поведінки;
 - різним ступенем впливу крайніх позицій континууму;
 - жодної вірної відповіді.
41. Теорії якого вченого покладено в основу автократично-демократичного континууму стилів керування?
- К. Левіна;
 - Джейна Моутона;
 - Бернза Льюїса;
 - Дугласа МакГрегора.
42. Автократичне керування порівняно з ліберальним призводило до:
- до низької мотивації та до меншої оригінальності;
 - до більшої агресивності до членів групи;
 - до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;
 - всі відповіді вірні.
43. Ліберальне керування призводило до:
- до збільшення обсягів роботи;
 - до підвищення якості роботи;
 - до задоволення підлеглих таким стилем керування;
 - жодної вірної відповіді.
44. Які базові системи стилів керування запропонував Р.Лайкер?

-
- а. експлуаторсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична;
 - б. експлуаторсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативна
 - в. прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична;
 - г. тільки експлуаторсько-авторитарна та партисипативно-демократична.
45. Хто розвинув концепцію класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями?
- а. П.Херсі і Т.Мітчел;
 - б. П.Херсі і К.Бланшара;
 - в. П.Херсі і Р.Блейк;
 - г. Р.Блейк і Дж.Моутоном.
46. Скільки основних стилів керування містить ґратка Блейка-Моутона?
- а. 6;
 - б. 5;
 - в. 4;
 - г. 3.
47. Який максимальний бал може отримати менеджер за шкалою Блейка-Моутона?
- а. 12;
 - б. 11;
 - в. 10;
 - г. 9.
48. П'ять характерних типів управлінської поведінки (за ґраткою Блейка-Моутона):
- а. диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор;
 - б. диктатор, демократ, оптиміст, маніпулятор, організатор;
 - в. диктатор, ліберал, оптиміст, маніпулятор, організатор;
 - г. маніпулятор, організатор, виконавець, песиміст, ліберал.
49. Яку модель керування запропонував Ф.Фідлер?
- а. поведінкову модель;
 - б. модель з точки зору особистих якостей;
 - в. ліберальну модель;
 - г. ситуаційну модель.
50. Які фактори виділив Ф.Фідлер в своїй моделі керування?
- а. характер відносин між керівником та підлеглими;
 - б. структура завдання підлеглому;
 - в. посадові повноваження керівника;
 - г. всі відповіді вірні.
51. Для визначення особистісних якостей керівника Ф.Фідлер запропонував?
- а. проводити опитування працівників;
 - б. проводити опитування керівників;
 - в. проводити бесіди з працівниками;
 - г. проводити бесіди з керівниками.
52. Теорію «життєвого циклу» запропонував
- а. П.Херсі і Т.Мітчел;
 - б. К.Бланшара і Т.Мітчел;
 - в. П.Херсі і К.Бланшара;
 - г. Р.Хаус і Т.Мітчел.
53. Яку гіпотезу покладено в основу теорії «життєвого циклу»?
- а. ефективність стилю керування залежить від ступеня «орієнтовності» виконавців (підлеглих);
 - б. ефективність стилю керування залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих);
 - в. ефективність стилю керування залежить від ступеня «відносності» виконавців (підлеглих);
 - г. жодної вірної відповіді.
54. У моделі Ф. Фідлера передбачається що посадові повноваження керівника можуть бути:
- а. хорошими та поганими;

- б. строктурованими та не строктурованими;
- в. сильними та слабкими;
- г. жодної вірної відповіді.

Тема. Підготовка до змін та їх планування.

55. Багатогранним явищем, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін, називається
- а. сила;
 - б. опір;
 - в. взаємодія;
 - г. жодної вірної відповіді.
56. Причинами опору змінами є:
- а. очікування негативних наслідків;
 - б. необхідність «ламати» звички;
 - в. переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
 - г. всі відповіді вірні;
57. Скільки етапів проведення стратегічних змін?
- а. 1;
 - б. 2;
 - в. 3;
 - г. 4.
58. Оцінити рівень опору надає можливість:
- а. рівняння змін;
 - б. нерівність змін;
 - в. теорія можливої успішної зміни;
 - г. теорія «першого кроку».
59. За формами опір змін поділяється на:
- а. пасивний та активний;
 - б. позитивний та негативний;
 - в. песимістичний та оптимістичний;
 - г. жодної вірної відповіді.
60. На які групи поділяються основні мотиви опору перетвореннями?
- а. економічні, організаційні, соціальні, політичні;
 - б. економічні, індивідуальні, раціональні, соціально-політичні;
 - в. економічні, організаційні, особистісні, соціально-політичні;
 - г. економічні, індивідуальні, раціональні, соціальні.
61. Економічні мотиви опору змінам пов'язані з:
- а. потенційною загрозою втрати доходу;
 - б. скороченням робочого дня;
 - в. позбавленням пільг та інтенсифікацією праці;
 - г. всі відповіді вірні.
62. Скільки можна виділити основних рівнів змін?
- а. 3;
 - б. 4;
 - в. 5;
 - г. 6.
63. Мотиви пов'язані з небажанням порушувати систему склавшихся відносин. інтересів.
- а. економічні;
 - б. організаційні;
 - в. індивідуальні;
 - г. соціальні.
64. Який з основних рівнів вимагає мінімально часу і мінімальних витрат?

-
- а. зміна в індивідуальних установках;
 - б. зміна в знаннях;
 - в. зміна в особистісних навичках;
 - г. жоден.
65. На якому з рівнів людина має отримати позитивний досвід нової поведінки?
- а. зміна в індивідуальних установках;
 - б. зміна в особистісних навичках;
 - в. зміна в індивідуальному поведженні;
 - г. зміна в знаннях;
66. Яку модель застосовують для діагностики опору?
- а. «силового фактору»;
 - б. «силових змін»;
 - в. «силового поля»;
 - г. «силового елемента».
67. Опір змінами посилюється, якщо вони:
- а. не обгрунтовані та не пояснені;
 - б. занадто радикальні;
 - в. коли попередні зміни не призвели до позитивних результатів;
 - г. всі відповіді вірні.
68. До факторів зростання опору можна віднести:
- а. стабільність комерційних результатів;
 - б. панування авторитарних методів керівництва;
 - в. високу плінність кадрів;
 - г. всі відповіді вірні.
69. Інформування, спілкування, допомога, підтримка, переговори і угода, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення – це:
- а. універсальні методи подолання опору;
 - б. радикальні методи подолання опору;
 - в. раціональні методи подолання опору;
 - г. характерні методи подолання опору.
70. Кооптація особистості – це :
- а. надання лідеріві ключової ролі при плануванні й здійсненні змін;
 - б. надання бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін;
 - в. вибіркоче використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку;
 - г. жодної вірної відповіді.
71. Для успішного проведення управління змінами менеджер повинен:
- а. проводити аналіз;
 - б. вибирати стратегії зміни;
 - в. спостерігати за процесом здійснення змін;
 - г. всі відповіді вірні.
72. Формою прояву компонентів соціально-психологічного клімату в умовах змін називається:
- а. психологічним явищем;
 - б. психологічним фактором;
 - в. психологічним процесом;
 - г. психологічним бар'єром.
73. Які параметри психологічного бар'єру прийнято розглядати?
- а. його складові, тобто конкретні фактори, що викликають негативні реакції працівників;
 - б. його ступінь, яка визначається кількістю працівників, які мають негативні реакції;
 - в. його характер, тобто форми прояву негативних реакцій працівників;
 - г. всі відповіді вірні.
74. Форми прояву психологічного бар'єру поділяються на:
- а. позитивні, негативні, нейтральні;
 - б. песимістичні, оптимістичні, відносні;

- в. пасивні, активні, крайні;
 - г. тільки позитивні та негативні.
75. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:
- а. аутсоринг;
 - б. аутстафінг;
 - в. передача всіх функцій стороннім організаціям;
 - г. вірні відповіді «а» і «б».
76. Опір змінам – це:
- а) реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації;
 - б) брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін;
 - в) природна реакція людей на зміни;
 - г) додаткові витрати.
77. Типологію співробітників за проявом опору запропонував:
- а) Ф. Кругер;
 - б) П. Друкер;
 - в) К. Вейк;
 - г) К. Левін.
78. До причин опору не належать:
- а) егоїстичний інтерес;
 - б) низька терпимість до змін;
 - в) неправильне розуміння цілей і стратегій змін;
 - г) нерозуміння деталей (змін).
79. До видів опору належать:
- а) індивідуальний, колективний, груповий;
 - б) опір системи, персональний, колективний;
 - в) індивідуальний, груповий, опір системи;
 - г) груповий, персональний, загальний.
80. Стадія індивідуального опору, при якій люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена:
- а) заперечення;
 - б) криза;
 - в) пасивність;
 - г) злість.
81. які з наведених якостей не варто проявляти менеджерам аби допомогти позбутися страху перед змінами:
- а) розуміння;
 - б) контроль;
 - в) співчуття;
 - г) невизначеність.
82. Перший етап проведення стратегічних змін включає:
- а) зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору;
 - б) оцінка рівня опору;
 - в) становлення статус-кво нового стану;
 - г) виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованими змінами.
83. Аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують – це:
- а) матриця «зміни-опір»;
 - б) теорія «силового поля»;
 - в) політика змін;
 - г) модель управління змінами.
84. Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля служить:
- а) аналіз виробництва;
 - б) аналіз структури організації;

-
- в) аналіз зацікавлених сторін;
г) аналіз діяльності працівників.
85. Метод планування прихильності передбачає:
а) створення критичної маси прихильників;
б) аналіз факторів, що сприяють змінам;
в) створення критичної маси прихильників, які готові активно брати участь у змінах;
г) правильний варіант відсутній.
86. До способів завоювання прихильності не відносять:
а) вивчення проблеми;
б) навчання і розвиток людей;
в) використання тиску колег;
г) підвищення заробітної плати.
87. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:
а) їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
б) їх упроваджують через деякий час;
в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
г) проводять роз'яснювальні заходи.
88. Мотиви, до яких відноситься відсутність у людей переконання в необхідності перетворень, недовіра до змін:
а) особистісні;
б) економічні;
в) організаційні;
г) соціально-політичні.
89. Зміни, які вимагають тривалого часу і невеликих витрат, для яких необхідно створити умови, щоб людина їх прийняла називаються:
а) зміни в знаннях;
б) зміни в індивідуальних установках;
в) зміни в індивідуальному поведінні;
г) зміни в груповій поведінці.
90. Метод допомоги й підтримки використовується в ситуаціях:
а) коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування змін, і коли інші мають значні сили для опору;
б) коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими;
в) коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов;
г) коли необхідно швидке здійснення змін.
91. Коли окремих службовців або група явно втрачають що-небудь при здійсненні змін застосовують метод:
а) переговори й угоди;
б) участь і зацікавленість;
в) маніпуляція й кооптація;
г) інформування й спілкування.
92. Завдання менеджера зі змін для успішного проведення управління змінами є:
а) проведення аналізу факторів, необхідних для здійснення змін;
б) вибір стратегії змін;
в) спостереження за процесом здійснення змін;
г) всі вище зазначені варіанти.
93. Намагаючись залучити людей до конструктивної участі у процесі змін розроблено модель:
а) «зміни-опір»;
б) управління змінами;
в) «спробуй працювати по-новому»;
г) політика змін.
94. Модель «спробуй працювати по-новому» допомагає:
а) зрозуміти керівникам, чому кожен раз виникає опір внесенню змін в умови роботи;
б) вивчення поглядів співробітників у системі внесення змін;

- в) застосування нових технологій;
 - г) створення кращих умов для роботи, які допоможуть подолати опір змінам.
95. Що потрібно зробити щоб колектив добровільно підтримав зміни?
- а) залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін;
 - б) пояснити людям важливість запровадження змін;
 - в) застосовувати методи стимулювання та примусу;
 - г) вести переговори із співробітниками.

Тема: Традиційні та сучасні методи управління змінами

96. Система управління виробництвом, яка дозволяє усунути всі види витрат – матеріалів, часу, виробничих потужностей:
- а) «20 keys»;
 - б) канбан;
 - в) кайдзен;
 - г) 5S.
97. Принцип, при якому усуваються всі види діяльності, які не приносять додаткової вартості замовнику, мінімальне використання всіх ресурсів, називається:
- а) гнучкість;
 - б) самоорганізація;
 - в) мінімізація витрат;
 - г) встановлення довгострокових відносин із замовниками.
98. Головна ідея методу «20 keys» полягає:
- а) «для кращого розвитку бізнесу необхідно прагнути швидко отримати результати»;
 - б) «всі поліпшення у бізнесі повинні бути системними і багатоплановими»;
 - в) «не захоплюватися стратегічними рішеннями»;
 - г) «якнайшвидше починати роботу за основними напрямками».
99. Метод 5S – це:
- а) практична програма революційних перетворень на підприємстві;
 - б) програма управління перетворення бізнесу;
 - в) система раціонального робочого місця;
 - г) підхід до удосконалення бізнесу.
100. Процес необхідності створення інструкцій, які включають у себе опис дій, для підтримання порядку в системі 5S, називається:
- а) сортування;
 - б) чотири правила розміщення речей;
 - в) формування звички;
 - г) стандартизація.
101. Під методом «Шість сигм» розуміють:
- а) статистичний показник якості процесу та продукту;
 - б) підвищення рівня якості продукту, зниження кількості дефектів;
 - в) організація збереження необхідних речей;
 - г) визначення цінності кожного продукту.
102. Характерною особливістю концепції методу «Шість сигм» є:
- а) робота в команді, залучення всіх робітників;
 - б) інтеграція практичних методів в одне ціле;
 - в) перехід від створення цінностей в цехах до адміністративних процесів;
 - г) тісний зв'язок з фінансовими результатами компанії.
103. Цикл Шухарта - Демінга, для реалізації методу «Шість сигм» має таку схему:
- а) вимірною – аналізуй – покращуй – керуй;
 - б) плануй – роби – перевіряй – впроваджуй;
 - в) визначай – вимірною – аналізуй – впроваджуй;
 - г) усвідомлюй – стандартизуй – інтегруй.

104. За допомогою якого кроку методу «Шість сигм» компанія зможе точніше визначити критичні види діяльності компанії і отримати чітке уявлення про структуру своєї бізнес-системи:

- а) ідентифікація ключових процесів і клієнтів;
- б) визначення споживчих запитів;
- в) зміна поточних показників;
- г) визначення пріоритетів, проведення удосконалення.

105. Аутсорсинг – це:

- а) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- б) передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу підприємства;
- в) виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- г) ускладнення бізнес-процесів, що створює неприйнятне для організації навантаження.

106. Основний ресурс аутсорсингу, при якому аутсорсер може керувати так, щоб пришвидшити виконання певних процесів і знизити вартість, називається:

- а) професійний;
- б) виробничо-технологічний;
- в) фінансово-адміністративний;
- г) географічний.

107. Етап процесу аутсорсингу, в якому виявляються роботи, які передаються на аутсорсинг є:

- а) впровадження;
- б) ініціація;
- в) вивчення доцільності;
- г) контроль.

108. Поняття бенчмаркінг означає:

- а) механізм порівняння аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм;
- б) створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів;
- в) концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- г) об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності.

109 Основними підходами бенчмаркетингу є:

- а) плановий, дослідницький, аналітичний, адаптаційний;
- б) конкурентний, функціональний, загальний, внутрішній;
- в) порівняльний, інформаційний, спостереження, покращення;
- г) конкурентний, плановий, загальний, інформаційний.

110 Процес бенчмаркетингу, який включає в себе визначення цілей сегментів ринку, прогнозування продаж, обробка заказів і клієнтів – це:

- а) розуміння ринку і споживача;
- б) розробка продуктів і послуг;
- в) маркетинг і продажі;
- г) управління інформаційними ресурсами.

111. Етап бенчмаркетингу, який включає відвідування бенчмаркетинговою командою організації-партнера є:

- а) дослідження;
- б) аналіз;
- в) адаптація;
- г) спостереження, збір інформації.

112 Процес реінжинірингу – це:

- а) системний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів;
- б) поширення господарської діяльності на нові сфери;

- в) фундаментальне переосмислення діяльності компанії;
г) пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі.
113. Вперше поняття «реінженіринг» було введено:
а) Пітером Друкером;
б) Майклом Хаммером;
в) Томом Пітерсом;
г) Філіпом Котлером.
114. Поняття, яке означає зменшення розмірів організації для покращення її функціонування і зниження затратної частини бюджету, називається:
а) реструктуризація;
б) аутплейсмент;
в) даунсайзинг;
г) даунгрейдинг.
115. До змін в організації, які веде даунсайзинг належить:
а) зміни конфігурації організації;
б) зміни у структурі персоналу;
в) створення нових бізнес-процесів;
г) зміни в технології виробництва.

Тема. Організаційний розвиток.

116. Під організаційними змінами слід розуміти:
а) зміни в технології виробництва;
б) зміни в одному або кількох елементах організації;
в) зміни в структурі документообігу підприємства;
г) зміни в організації діяльності підприємства.
117. До зовнішніх причин, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:
а) необхідність ротації кадрів;
б) модернізацію виробництва;
в) зміни в економічній ситуації;
г) необхідність заміни технології виробництва.
118. До внутрішніх чинників, що зумовлюють необхідність організаційних змін, відносять:
а) зміни в розподілі повноважень та в механізмах координації робіт;
б) зміни в міжорганізаційних відносинах;
в) зміни в соціально-культурних компонентах також можуть бути причинами організаційних змін;
г) сезонність попиту на продукцію підприємства.
119. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:
а) “Розгрупування” — Проведення змін — “Групування”;
б) “Розморожування” — “Здійснення змін” — “Заморожування”;
в) “Сублімація” — Здійснення змін — “Конденсація”;
г) “Пояснення” — “Підготовка персоналу до здійснення змін” — “Проведення змін”.
120. На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:
а) провести оцінку змін та їх кінцевих результатів;
б) розробити стратегію подальших змін;
в) скоригувати місію та цілі організації;
г) ознайомити персонал з наслідками реалізації обраної техніки змін.
121. До факторів, які сприяють проведенню організаційних змін, належить:
а) організаційна криза;
б) бюрократична жорсткість організації;
в) суперечливість цілей;
г) недостатність інформації про зовнішнє середовище організації.

122. До факторів, які заважають проведенню організаційних змін, належить:
- а) зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників;
 - б) застарілість продукту або технології;
 - в) невдачі у проведенні попередніх перетворень;
 - г) зацікавленість лідерів організації у зміні повноважень.
123. До стратегій подолання опору організаційним змінам належить:
- а) стратегія примушування;
 - б) стратегія кооперації;
 - в) стратегія підкupu;
 - г) стратегія реорганізації.
124. При виборі методу здійснення організаційних змін мають бути враховані такі аспекти:
- а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;
 - б) визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни;
 - в) рівень структурованості завдань в організації;
 - г) результати проведення SWOT-аналізу та визначення профілю середовища.
125. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то :
- а) їх впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний “пілотний проект”;
 - б) їх впроваджують через деякий час;
 - в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
 - г) проводять роз’яснювальні заходи.
126. За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:
- а) метод регресивних змін;
 - б) метод “шокової терапії”;
 - в) метод “землетрусу”;
 - г) метод “черепахи”.
127. Стратегія подолання опору організаційним змінам, що передбачає попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, має назву :
- а) кооптації;
 - б) маніпулювання;
 - в) сприяння;
 - г) “шокової терапії”.
128. Зазначте назву техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає видалення неефективного працюючого персоналу шляхом направлення його на комплексні тренінгові програми, з якими він свідомо не впорається:
- а) квіткове шоу;
 - б) вулкан;
 - в) каскад;
 - г) глибинна бомба.
129. Зазначте назву техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі:
- а) квіткове шоу;
 - б) вулкан;
 - в) каскад;
 - г) глибинна бомба.
130. Стратегія кооптації при подоланні опору організаційним змінам передбачає:
- а) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
 - б) забезпечення проведення переліку не пов’язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загальних цілей;

в) попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;

г) ухвалення “нововведень” шляхом “покупки згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

131. За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

а) метод найменших квадратів;

б) бінарний метод;

в) метод “золотої середини”;

г) метод краю.

132. Як в процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:

а) бере до уваги;

б) зневажає думку персоналу;

в) ігнорує;

г) оцінює після проведення змін.

133. Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:

a. сприйняттям;

b. установкою;

c. мотивацією.;

d. комунікацією.

134. Сприйняття особою спонукання до дій?

a. мотив.;

b. потреба;

c. мотивація;

d. сприйняття.

ЗАВДАННЯ – ПРОДОВЖИТИ ВИСЛІВ:

1. Продовжіть вислів : якщо компанія не готова до перетворень , але згідно встановленому календарним планом вони повинні бути розпочаті , то рекомендується ...
2. Закінчите вислів : занепокоєння співробітників за свою компетентність призводить до ...
3. Стратегія перетворень , що припускає, що зміни засновані на виконанні повноважень та накладення санкцій , називається
4. Припущення про те , що для кожного завдання потрібно підібрати співробітника , який буде виконувати її оптимальним чином , характерно для
5. Термін " реінжиніринг " був введений
6. Продовжіть вислів : Гант - це представник ...
7. Продовжіть вислів : системи з негативною прямою ефективністю ...
8. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми відносини - це ...
9. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми кордону системи - це ...
10. У SSM фундаментом дослідження є
11. У SSM третя концептуальна лінія проходить після фази
12. У SSM фаза створення релевантних систем складається з
13. При проведенні перетворень на початку реалізації проекту не рекомендується
14. Закінчите вислів : якщо перетворення зустрічають сильний опір , то це доказ на користь з'єднання ...
15. Закінчите вислів : якщо перетворення проводяться в умовах відсутності інформації , то це доказ на користь вибору ...
16. Продовжіть вислів : TQM - це концепція ...
17. Відзначте вірне твердження
18. Якщо компанії необхідно збільшити обсяг продажів на 30 відсотків , то їй необхідний
19. Продовжіть вислів : якщо у системи немає мети , то ...
20. Рішення проблем методом традиційного системного підходу починається з фази
21. Відзначте вірне твердження
22. У SSM втручання в систему із зовнішнього середовища називається
23. Априорний метод добору експертів полягає в
24. Продовжіть вислів : в SSM максимально широкий погляд на поточну ситуацію - це
25. Закінчите вислів : високі вимоги , з якими співробітники не в змозі впоратися , призводять к. ..
26. Продовжіть вислів : для організації майбутнього не буде характерно ...
27. Стратегія перетворень , що припускає, що зміни засновані на обміні інформацією і пропорованих стимулах , називається
28. До змін відносяться
29. Продовжіть вислів : зміни становлять для компанії проблему , якщо ...
30. Згідно карти теорії змін (якщо результат буде отриманий) моральний дух співробітників досягає мінімуму
31. Для формального опису системи потрібно задати
32. При вирішенні проблем методом традиційного системного підходу на етапі опису виконується
33. У SSM Rich Picture використовується на фазі
34. Згідно з принципами SSM , концептуальне моделювання потрібно
35. У SSM такі інструменти , як CATWOE , Primary Task Systems , Issue Based Systems , Root definition використовуються на фазі
36. Продовжіть вислів : при проведенні змін на етапі перевірки на міцність рекомендується
37. Постійне поліпшення кожного підпроцеса - це принцип
38. Продовжіть вислів : глобалізація ринків пов'язана з такою небезпекою , як

39. Останнім етапом процесу зміни по Коттер є
40. До інструментальних засобів системного аналізу бізнес- процесів відносяться
41. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу створення варіантів вирішення робиться на фазі
42. Відзначте вірне твердження
43. Продовжіть вислів : будь-яка діяльність в компанії може бути описана ...
44. У SSM діяльність вирішальних проблему спрямована на
45. Продовжіть вислів : в SSM обмеження вводяться ...
46. При проведенні змін хороший ефект дає інформування співробітників через
47. Закінчите вислів : зайва стеження за діями співробітників призводить к. ..
48. Якщо компанії необхідно збільшити обсяг продажів на 300 відсотків , то їй необхідний
49. Продовжіть вислів : глобалізація ринків призведе до ...
50. При управлінні змінами " приборкання монстра " означає
51. Продовжіть вислів : у будь-якої системи є ...
52. Метрополітен - це приклад
53. Апостеріорний метод підбору експерта полягає в
54. У такому інструменті SSM , як CATWOE , буква " C" означає
55. Причинами краху перетворень на фазі реалізації є
56. При проведенні змін для подолання повернення до застою рекомендується
57. Продовжіть вислів : широке делегування повноважень - це ...
58. До концепціям управління якістю відносяться
59. Продовжіть вислів : Дж. Дак (" Монстр змін . Причини успіху і провалу організаційних перетворень ") - це представник
60. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми інформація відноситься до ...
61. Відзначте вірне твердження
62. Згідно з принципами SSM , обмеження у варіантах вирішення проблеми кроються в
63. Всього SSM припускає наявність
64. На фазі збору інформації в SSM використовуються
65. Закінчите вислів : згідно теорії змін , об'єднувати потрібно ...
66. Продовжіть вислів : згідно теорії змін , при проведенні перетворень рекомендується ...
67. Стратегія перетворень , що припускає, що зміни засновані на перегляді та іншому тлумаченніснуючих норм і цінностей , називається
68. Згідно з визначенням Хаммера change - менеджмент - це
69. Синтез інтуїтивного і аналітичного методів пізнання сутності цілого - це
70. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу визначення цілей та обмежень робиться на фазі
71. Soft System Methodology - це
72. Продовжіть вислів : в SSM з одного COTWOE ...
73. За Е. Гроуву співробітники компанії, що мають доступ до інформаційних потоків компанії , називаються
74. Продовжіть вислів : при проведенні змін на етапі перевірки на міцність рекомендується
75. Створення посадових інструкцій - це досягнення
76. Продовжіть вислів : в системному аналізі T- процес ...
77. Відзначте вірне твердження
78. Відзначте вірне твердження
79. Згідно з принципами SSM , межі мислення долаються через
80. Продовжіть вислів : після завершення етапу реалізації перетворень ...
81. Стратегія перетворень , що припускає, що зміни засновані на побудові нової організації і поступовий перехід від старого до нового , називається

82. За Хаммеру , якщо продукція компанії не користується попитом , і компанія скорочує штат , - це
83. Якщо компанії необхідно скоротити витрати на 15 відсотків , то їй необхідний
84. Продовжіть вислів : організація в цілому - це ...
85. Продовжіть вислів : згідно принципам SSM , вирішальний
86. Продовжіть вислів : в SMM перша концептуальна лінія означає перехід
87. Літера "W " інструментом змін RWA означає
88. Відділення управління від виробництва - це досягнення
89. Продовжіть вислів : можливість обліку неформальних ознак системи ...
90. До неформальними ознаками системи відносяться
91. Згідно з принципами SSM , при вирішенні проблемних ситуацій
92. Тип стресу , що характеризуються підвищенням продуктивності психічної і виконавської діяльності , - це
93. Продовжіть вислів : створення універсальних принципів управління - мета
94. Згідно з визначенням Хаммера реінжиніринг - це
95. Карта теорії змін запропонована
96. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу обмеження
97. Новий спосіб мислення і дій після проведення перетворень передбачає
98. Продовжіть вислів : Хаммер (" Маніфест корпорації ") - це представник
99. Відзначте вірне твердження
100. У SSM вибір завдання з Rich Picture і опис системи , дозволяючий її виконати , - це
101. Закінчите вислів : якщо перетворення не зустрічають сильного опору , то це доказ на користь з'єднання ...
102. Систематизація підходу до управління організацією в цілому - це досягнення
103. При вирішенні проблем на основі традиційного системного підходу призначення обов'язків і моніторинг розвитку робиться на фазі
104. У SSM перший концептуальна лінія проходить після фази
105. У SMM перша контрольна сума виходить на стадії
106. За Хаммеру , якщо компанія впроваджує прискорюють роботу нові апаратно - програмні засоби і внаслідок цього скорочує штат , - це
107. Основні завдання управління фінансами - це
108. Буква "A" інструментом змін RWA означає
109. Тип стресу , пов'язаний з вираженими негативними емоціями і має шкідливий вплив на здоров'я , - це
110. Концепція " 6 сигм " - це концепція управління
111. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми прийняття рішень відноситься до ...
112. Принцип "кайдзен " полягає в
113. Проводячи системний аналіз проблеми , комунікації відносять до
114. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми контроль відноситься до ...
115. SSM розшифровується як
116. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми знання відносяться до ...
117. Основним завданням фази визначення ситуації в SSM є
118. ТРИЗ - це
119. Продовжіть вислів : для організації майбутнього буде характерно ...
120. При проведенні системного аналізу до незмінних чинників відносять
121. У SSM для структурування зібраної на фазі визначення ситуації інформації можна використовувати
122. Продовжіть вислів : правильно прописане Root Definition співвідноситься з ...
123. Згідно карти теорії змін , першим етапом є
124. Продовжіть вислів : впровадження концепції TQM ...
125. Продовжіть вислів : PMbook - це ...

126. У SSM для створення Rich Picture потрібно провести аналіз
127. Вісь Y карти теорії змін - це
128. Закінчите вислів : якщо перетворення повинні бути проведені в короткі терміни , то це доказ на користь вибору ...
129. У SSM другий концептуальна лінія проходить після фази
130. Три кити управління змінами - це
131. У такому інструменті SSM , як CATWOE , буква " A " означає
132. Продовжіть вислів : при проведенні системного аналізу проблеми ресурсів відносяться до ...
133. Згідно з принципами SSM , будь-яка проблемна ситуація вирішується
134. Перший рівень пізнання сутності цілого - це
135. Буква "R " інструмента змін RWA означає
136. У такому інструменті SSM , як CATWOE , буква "W " означає
137. За Е. Гроуву співробітники компанії , які можуть , спираючись на зовнішню інформацію , побудувати прогноз майбутньої ситуації , називаються
138. Продовжіть вислів : делегування обов'язків і розвиток підлеглих ...
139. Закінчите вислів : при проведенні змін на етапі переходу до продуктивним діям інформування співробітників потрібно ...
140. Відділ закупівель - це приклад
141. Співробітник компанії , з яким хочуть спілкуватися не тільки з робочих питань , за Е. Гроуву називається
142. Закінчите вислів : згідно принципам SSM , над різними об'єктами (проблемами) потрібно думати ...

Кейс 1. Як справлялася із змінами компанія Cisco

Компанію Cisco Systems можна з повним правом назвати одним з першопрохідців на шляху створення здатної до змін організації. Щоб зберегти лідируюче положення на ринку, компанія Cisco зайнялася оновленням своєї глобальної організаційної структури. Історично склалося так, що напрямки бізнесу, пов'язані з продуктами і послугами, розвивалися в компанії окремо, але еволюція бізнесу зажадала, щоб ефективність комунікацій і узгодженість процесів на Загальноорганізаційні рівні були вдосконалені.

Вище керівництво Cisco усвідомило: необхідно якось спонукати 72000 співробітників, розкиданих по всьому світу, в ході реструктуризації і мислити, і діяти по-новому; потрібно допомогти їм ефективніше співпрацювати і адаптуватися до нових способів роботи. Щоб вирішити цю проблему, в компанії були розвинені внутрішні і зовнішні компетенції, пов'язані з управлінням змінами - так, що адаптивність на рівні окремих співробітників, команд і всієї компанії в цілому стала невід'ємною частиною всіх ділових операцій, програм і проектів.

Управління змінами має постійно узгоджуватися з цілями бізнесу. Якщо говорити про практику, здатність до змін має бути присутня як на широкому рівні - тобто, наприклад, у впровадженні програми для спільної роботи в міжнародній компанії - так і на тактичному, наприклад, що стосується внесення змін в роботу додатків і функціонування систем.

Досягнення подібної внутрішньої здатності до змін вимагає скоординованих, інтегрованих зусиль, які будуть робитися по декількох напрямках. У компанії був створений спеціальний центр змін та удосконалення - Change Leadership Center of Excellence, який став осередком цих зусиль. Робота Центру спрямована на досягнення організаційної гнучкості в адаптації до змін, і ведеться за кількома напрямками. По-перше, ведеться навчання персоналу на всіх рівнях, від топ-менеджерів до новачків. Усіх їх вчать, як поводитися в світі постійних змін, і як реагувати, щоб допомогти всім співробітникам освоїти таку поведінку, яка буде підтримувати зміни.

Ще один напрямок, по якому в Cisco ведеться робота, це створення методології управління змінами, яка потім послідовно застосовується по всій компанії. Коли спроби створити внутрішню здатність до змін тільки починалися, команда менеджерів придивилася до компанії, щоб виявити всі застосовувані в ній методи управління змінами - таких виявилось більше дюжини. І сьогодні, озброївшись науковими даними, консультаціями зовнішніх експертів і власним досвідом, компанія стандартизувала свій підхід до організаційних змін, щоб керівники та працівники діяли на підставі загальних передумов і переконань.

Щоб поширити цю методологію по всій компанії, в Cisco організували кілька Експертних Центрів з управління змінами в різних частинах організації. В одному з таких центрів, який працює в сервісній сфері, створили мікросайту, де розміщено безліч різноманітної інформації і корисних вказівок. А крім освітніх матеріалів, сайт пропонує простір для спільної роботи, де співробітники можуть задавати питання, ділитися досвідом і вчитися один у одного. Також на нас можна знайти інструменти, шаблони і зразка документів на підтримку програм комунікації, спонсорських ініціатив, навчання та оцінки.

Кейс 2. Дорожня карта : як сформувати здатність до змін

Сама суть історії Cisco - це усвідомленість щодо того , яким має бути ефективне управління змінами - на всіх рівнях воно має бути узгодженим із стратегією бізнесу і надавати всієї організації динамічність і гнучкість , щоб адекватно реагувати на зміни , пов'язані з бізнесом , технологіями і законодавством. У всьому цьому є п'ять особливо важливих міркувань:

1.Создать «мережа змін » по всьому підприємству . Для балансу в організації , яка прагне розвинути внутрішню здатність до змін , важливо закріпити за спеціальною групою відповідні повноваження , але при цьому не допустити , щоб управління змінами стало виключно їх турботою. У цьому контексті надмірно вузька спеціалізація в роботі представляється малопродуктивною .

За прикладом Експертних Центрів компанії Cisco організаціям слід упевнитися , що у них є достатнє число експертів , а по всьому підприємству ведеться навчання персоналу . Така мережа, що підтримує освіту , усвідомленість і практику , повинна підкріплюватися єдиними , послідовними і осмисленими практиками управління змінами , а також відповідними інструментами і шаблонами . Іншими словами , потрібні ефективні і органічні принципи управління змінами в роботі , мисленні і співпраці.

2.Развивать компетенції, необхідні для змін . Щоб створити організацію , здатну до змін , крім усього іншого потрібно , щоб працівники та лідери володіли компетенціями для управління змінами . Одна з моделей розвитку організаційних компетенцій , пов'язаних із змінами , це «Академія змін » - особлива навчальна функція , спеціально націлена на розвиток на підприємстві умінь , інструментів і методів управління змінами .

«Академія змін » цінна тим , що вона дає можливість зв'язати оптимальне навчання і поведінковий моделювання з конкретними , зацікавленими в цьому людьми. Наприклад , натхненники змін з числа керівників вчать тому , як очолювати зміни , як управляти довгостроковими перетвореннями , як створювати структури і моделі, результатом яких стане велика динамічність організації .

Менеджери , які безпосередньо залучені до розвитку компетенцій , пов'язаних із змінами і керування конкретними ініціативами , можуть пройти курси з розробки планів змін , написання бізнес -кейсів , залученню співробітників і побудови « мереж змін ». Такі практичні фахівці на щоденній основі зможуть отримувати цільової навчальний досвід , освоюючи таку тематику , як уявлення планів комунікацій , сприяння адаптивної культури , розробка програм безперервних змін .

На кожному з рівнів вчений досвід допоможе співробітникам з різними ролями узгоджувати свою роботу один з одним , щоб розвинути загальні компетенції - коучинг , рішення задач , побудова мереж , команд освіта - не забуваючи при цьому про подвійної мети : реалізація програми змін плюс розвиток стійкої внутрішньої здатності до змін .

3.Ефективні лідери змін . Щоб ефективно управляти змінами , необхідно володіти особливими лідерськими установками і володіти особливими формами поведінки . Компаніям необхідні спеціальні програми, засновані на знанні про те, які специфічні компетенції пов'язані з управлінням змінами ; вони допоможуть розвинути потрібні форми лідерської поведінки і дадуть відповідні вказівки .

У зв'язку з об'єднанням , яке відбулося в 2007 році і породило дочірню компанію Nokia Siemens Networks , в ній була запущена програма бізнес- змін з метою встановити єдиний стандарт операцій в сотні країн і трьох сотнях команд. Це був вражаючий масштаб змін .

Ключовим пріоритетом програми була нова програма лідерського розвитку , мета якої полягала у побудові внутрішньої здатності до змін . На думку Дж. Рунола (Jyrki Runola) , керівника бізнес- інтеграції , виконавчого директора і члена лідерської команди Nokia Siemens , «Наша мета була - переконатися , що лідери знають , як направити всі частини

організації за єдиним шляху змін , що вони говорять на одному мовою з працівниками і можуть забезпечити зміни на індивідуальному рівні ».

Найважливіший урок , який ми можемо витягти з досвіду компанії Nokia Siemens , це величезна важливість чіткого розподілу обов'язків і ролей «агентів змін » і їх ретельний відбір. Щоб управляти змінами , потрібні особливі знання і вміння , тому компаніям потрібно добре орієнтуватися в тому, якими здібностями володіють їхні лідери , щоб призначити на важливі ролі відповідних людей .

4.Ізмеряйте і фіксуйте прогрес. Показники вимірювань - найважливіша частина будь-якої програми управління змінами . Вимірювання , наскільки ефективно розвивається внутрішня здатність до змін , це процес , який досить сильно відрізняється від типових методів оцінки успішності окремої ініціативи , пов'язаної із змінами (наприклад , впровадження нової системи). Різниця тут така ж , як між вимірюванням швидкості та успішності марафонця і оцінкою стану його здоров'я і форми на постійній основі.

Існують інструменти , які можуть допомогти компанії оцінити , наскільки персонал готовий до змін , і такі , за допомогою яких можна відстежувати складні змінні , наприклад , ефективність команд і робочих груп , темп , в якому вони проходять через зміни , розвивають чи в належному обсязі необхідні вміння , чи ефективні робочі процеси і так далі.

5.Не втрачати мету з виду . Тут ми повертаємося до описаного вище досвіду Cisco : здатність змінюватися повинна бути тісно і постійно пов'язана з цілями бізнесу. Узгодженість управління змінами зі стратегією базується на різних факторах , серед яких - хороший проектний менеджмент та ефективні комунікації .

Стратегічне єдність також вимагає наявності сильних структур управління , яке передбачає не тільки звітність перед начальством і донесення актуальних питань до відома зацікавлених осіб , а й поставку ідей тим , хто працює над формуванням здатності до змін .

З кожним кроком на цьому шляху здатна до змін організація задається питанням , як нові стратегії та ініціативи вплинуть на персонал , процеси , лідерство . Таке підприємство вважає , що зміни - це невід'ємна частина діяльності , тому воно і здатне змінюватися в будь-який момент , у міру потреби , а персонал добре підготовлений , щоб ловити все нові можливості ринку на льоту , а не просто якимось реагувати на них.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.- М., 2007. – С. 33 – 58.
2. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – С. 113 – 155.
3. Коттер Дж П. Впереди перемен / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.– 256 с.
4. Коттер Дж.П. Впереди перемен (Leading Change). Harvard Business School Press, 1996.
5. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership). М., «Альпина», 2007.
6. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М., «Олимп-Бизнес», 2004.
7. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М., «Эксмо», 2008.
8. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007.
9. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – С. 9–22.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. - К.: Знання, 2002. - 311 с.
12. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. Вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2002. - 392 с.
13. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004.
14. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. Вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2005. - 853 [1] с.
15. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
16. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар.госп-ва. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
17. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.Г. Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. - 2-е вид., доп. К.: А.С.К., 2001. -280 с.
18. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; [Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой.– М.: Книгописная палата, 2002.– 264 с.
19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2005. - 608 с.
20. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.

Додаткова

1. Management Consultants' Colourful Ways of Looking at Change: An Explorative Study under Dutch Management Consultants\\ Journal of Change Management, 2007
2. [Barnes Louis. Approaches to Organizational Change // The Planning of Change, Bennis et al., eds. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969. P. 82-83.]
3. Стратегический менеджмент / Баринов В.А., Марченко В.Л., ИНФРА-М -2006, 236 с.

4. Armenakis, A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change. / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development.– 1999.– Vol. 12.– Pp. 97 – 128.
5. Barnett W. Carroll G. Modeling internal organizational change // Annual Review of Sociology.– 1995.– Vol. 21.– № 1.– P. 217 – 236.
6. Kotter John P. Corporate Culture and Performance. Free Press, 1992.
7. Kotter John P. Kotter on What Leaders Really Do. Harvard Business School Press,
8. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents\ Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2002
9. Антология организационной психологии/ Барри М. Стоу. - М.: ООО «Вершина», 2005. - 786 с.
10. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.
11. Евгения Шамис, Борис Жогин. Изменения: мода или необходимость? // Управление компанией. - 2005. - № 11. - 300 с.
12. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс.– 2-е изд.– СПб: Питер, 2004.– 416 с.
13. КознАлен Р. Курс МВА по менеджменту/ 4-е изд. - М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. - 507 с.
14. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Проблемы современной экономики.– 2009. – № 1(17) // <http://www.m-economy.ru/art>.
15. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. С англ. - М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. - 192 с.
16. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. Изд-во "Питер".- 2003. - 645стр.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. -М: Дело, 1992.-702 с.
18. Новіков Б.В., СініокГ.Ф., Круш П. В. Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб.-К.: "Центр навчальної літератури", 2004
19. Організаційна поведінка/ Д.Галгірел, Дж.В. Слокум - молодший, - К.: Академвидав, - 2001. - 547 с.
20. Основы менеджмента/ Бородушко И.В., Лукашевич В.В., ред.,ЮНИТИ -2006, 271 с.
21. Практика управління людськими ресурсами/ Армстронг М. - Питер, . 2004. - 340 с.
22. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// Журнал «Деловое совершенство» - 2003 г. - №1-2
23. Теоретичні та прикладні засади менеджменту/ Кузьмін О.Є. - Львів, БаК, - 2003. - 470 с.
24. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ., Камерон),, Грин М., - Добрая книга-2006.- 358 стр.
25. Управление информационными системами/ Лодон Дж. - Питер, - 2005. -541 с.
26. Управление организационными изменениями // Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С-Петербургского государственного университета,2005.- 432 с.
27. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген.– Санкт-Петербург: АЗБУКА, БМикро.– 318 с.
28. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’Нил: Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2005.– 384 с.
29. Энциклопедия современного управления: В 5- ти томах. / Фал мер Р.М. -1992.- т. Э-120с.

Інформаційні ресурси

1. Презентації лекційного курсу «Управління змінами» (персональний кабінет викладача)
2. Інструктивно-методичні матеріали до вивчення дисципліни (внутрішній сайт СУНП).

ЗМІСТ

Вступ	3
Розподіл навчального часу за темами	4
<i>Модуль 1 Зміни в організації: сутність, поняття та етапи</i>	<i>5</i>
– теми лекційних занять.....	6
– практичні заняття.....	7
– Завдання до ПМР 1.....	11
<i>Модуль 2 Управління процесом змін.....</i>	<i>12</i>
– теми лекційних занять.....	13
– практичні заняття.....	14
– Завдання до ПМР 2.....	19
<i>Модуль 3 Підходи та методи управління змінами.....</i>	<i>20</i>
– теми лекційних занять.....	21
– практичні заняття.....	22
– Завдання до ПМР	29
Вимоги до екзамену. Питання на іспит	30
Тестові завдання	33
Додаток А. Продовжити вислів	38
Додаток Б. Кейс 1	
Додаток В. Кейс 2	
Список рекомендованої літератури	

Навчальне видання

КАРПЮК Ольга Анатоліївна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування
Напрямок підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)
ОКР «Магістр»

Надруковано з оригінал-макета автора

Підписано до друку _____. Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. 4.65.
Обл. вид. арк. 4.2. Друк різнографічний.
Гарнітура Times New Roman. Зам. 19. Наклад 100.

Видавництво Житомирського державного університету
імені Івана Франка

Свідоцтво про державну реєстрацію:
серія ЖТ №10 від 07.12.04 р.

м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 40
електронна пошта (E-mail): zu@zu.edu.ua