

ЗМІСТ

Передмова	4
1 Тема 1. Теоретичні основи управління змінами	5
2 Тема 2. Індивідуальні зміни	8
3 Тема 3. Командні зміни	11
4 Тема 4. Організаційні зміни	15
5 Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами	18
6 Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам	22
7 Тема 7. Структурні зміни	23
8 Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	27
9 Тема 9. Зміни корпоративної культури	31
10 Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій	35
Перелік тем досліджень для наукового модуля	36
Рекомендована література	37

ПЕРЕДМОВА

Основною метою вивчення змістовного модулю «Управління змінами» дисципліни «Ділове адміністрування» є оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією в мінливих умовах соціально-економічного оточення та формування в майбутніх фахівців належних практичних навичок і вмінь застосування універсального інструментарію управлінської діяльності з метою досягнення ефективного існування і розвитку організації.

Предметом вивчення змістовного модулю «Управління змінами» є дослідження відносин та закономірностей з приводу створення збалансованої системи управління змінами, за умови найкращого використання ресурсного потенціалу.

Основними завданнями змістовного модуля «Управління змінами» є формування в майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління організаційними змінами.

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 в процесі змін; причини опору змінам, як реагувати на опір змінам; методи подолання опору змінам; методи проведення змін; прийоми управління людськими ресурсами в процесі змін; механізм стимулювання змін; прийоми подолання конфліктів у 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.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють всі основні теми змістовного модулю «Управління змінами». До кожної теми практичного заняття надається докладний план, аналітичні ситуаційні та тестові завдання, а також пропонуються теми доповідей і рефератів. Пропонуються теми наукових дослідних робіт у рамках наукового модулю.

Оцінювання знань та вмінь студентів здійснюється за кредитно-модульною системою відповідно до робочої програми з дисципліни «Ділове адміністрування» за змістовним модулем «Управління змінами». Таким чином, результатом вивчення змістовного модуля «Управління змінами» є пізнання теоретичних основ науки управління змінами та набуття практичних навиків щодо ефективного управління змінами на підприємстві (організації) в умовах ринкової економіки.

ТЕМА 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

МЕТА: розглянути сутність та причини виникнення змін в організаціях, охарактеризувати види змін, з'ясувати об'єктивний характер процесу змін.

План:

1. Сутність та природа виникнення змін в організаціях [2, с. 84-86].
2. Види змін та їх класифікація [5, с. 19-21].
3. Менеджмент змін як найважливіша частина управління сучасною організацією [2, с. 86-89].

Теми доповідей і рефератів:

1. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.
2. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Практичне завдання 1.1.

Уявіть, що ви директор відомої вам регіональної компанії (зазначити якої).

Таблиця 1.1

Аналітичне обґрунтування необхідності змін

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 (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів)	Порівняйте себе з ними
Помилки, невдачі та згаяні можливості	Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоду вашій компанії? В скільки вони обійшлись	Звідки це відомо
Тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін	Які ринкові тенденції? Які тенденції розвитку галузі	Які загальні економічні тенденції
Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів	З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення Про що їх необхідно запитати	Що вони відповіли
Чому зміни слід провести негайно	Які цінності співробітників компанії Що породжує побоювання, роздратування та самозаспокоєння	Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін

Завдання:

1. Запропонуйте впровадження на підприємстві змін в одному з напрямів (скорочення персоналу, випуск нової продукції, скорочення рекламної компанії, скорочення обсягів виробництва, зміни корпоративної культури підприємства (відсутність зворотного зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)).
2. Обґрунтуйте необхідність змін для працівників вашої компанії.

Тестові завдання:

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:
 - a. перетворення організації між двома моментами часу;
 - b. освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
 - c. послідовність подій, які призвели до змістовної зміни організації;
 - d. емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.
2. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?
 - a. для визначення зовнішніх змін;
 - b. для визначення внутрішніх змін;
 - c. для визначення програм реорганізації і перебудови;
 - d. всі відповіді вірні.
3. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на таких рівнях:
 - a. філософському, загальнонауковому, приватно-науковому, методичному;
 - b. філософському, загальнонауковому, приватно-науковому;
 - c. загальнонауковому, приватно-науковому, методичному;
 - d. філософському, загальнонауковому, методичному.
4. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:
 - a. процесний і системний;
 - b. процесно-системний;
 - c. системно-процесний;
 - d. всі відповіді вірні.
5. Управління змінами - це:
 - a. система циклічних і послідовних видів діяльності, у якій шляхом управління впливом за допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи, тобто в результати, які представляють цінність для споживача;
 - b. унікальна діяльність, яка має початок і кінець, спрямована на досягнення певного результату і цілей, створення певного унікального

продукту або послуги при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, що відповідає вимогам до якості і допустимого рівня ризику;

с. цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні організації, а саме цілі, структуру, технологію і людські ресурси, у результаті якого одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

d. досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної й неформальної організації, забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації й самої організації, як соціального феномену.

ТЕМА 2: ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

МЕТА: з'ясувати сутність та причини індивідуальних змін, розглянути основні підходи до індивідуальних змін – біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний і гуманістично-психологічний, набути навичок аналізу і управління процесом індивідуальних змін.

План:

1. Індивідуальні зміни: сутність, причини [3, с. 23-25].
2. Особа та зміни [3, с. 64-67].
3. Біхевіористичний підхід до змін [3, с. 30-36].
4. Когнітивний підхід до змін [3, с. 37-44].
5. Психодинамічний підхід до змін [3, с. 44-53].
6. Гуманістично-психологічний підхід до змін [3, с. 53-64].

Теми доповідей і рефератів:

1. Фактори індивідуальної реакції на зміни

Практичне завдання 2.1. Кейс. Знайте права Ваших підлеглих

Містер S

Містер S працював носієм у лікарні. Його начальник зробив йому неофіційне зауваження за кілька запізнь на роботу, порушення інструкцій і низьку продуктивність праці. Зрештою, його застали за грою в карти в робочий час, і звільнили.

Містер S подав скаргу у виробничий суд, затверджуючи, що це випадок расової дискримінації (він був уродженцем Тунісу). Суд зосередив увагу на одному приватному аспекті цієї справи.

Як Ви думаєте на якому?

Містер X

Містер X мав незадовільні показники, що характеризують його присутність на роботі. За два роки він був відсутній на роботі понад 200 днів, і це зафіксовано документально. У розпал ділової активності він пропустив шість тижнів, занедужавши грипом. Його звільнили як нездатного виконувати свої обов'язки за станом здоров'я.

Чи розцінюєте Ви цей випадок, як приклад незаконного звільнення?

Практичне завдання 2.2. Кейс. Якість роботи.

Уявіть собі наступну ситуацію. В останні місяці якість роботи одного з Ваших колег помітно погіршилася. Він (вона), безсумнівно, дуже здібний, захоплений і досить ефективний працівник. Однак на нього надійшли скарги від декількох клієнтів, крім того, деякі колеги

посилалися на його (її) висловлення або вчинки, що стосуються Вас.

Ви вже намагалися обговорити це питання, але Ваш співробітник прагнув відмахнутися від проблеми, наполягав на тому, що все в порядку. Положення погіршується, і тепер Ви маєте намір організувати зустріч із ним (нею) для обговорення якості його (її) роботи.

Питання до кейса.

Відзначте основні теми, які Ви будете враховувати при плануванні цієї зустрічі. Керівництвом Вам можуть послужити такі рубрики:

1. Як Ви підійдете до проведення бесіди?
2. "Уроки", отримані Вами й Вашим підлеглим із цієї ситуації.
3. Як Ви будете проводити оцінку намірів і результатів.
4. Можливі бар'єри на шляху навчання і поліпшення результатів діяльності.
5. Що Ви очікуєте у випадку успішних результатів зустрічі?

Тестові завдання:

1. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:
 - a. визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
 - b. розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
 - c. використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
 - d. вірні відповіді «а» і «в».
2. В залежності від вікових властивостей психіки особи визначають наступні стадії дорослості:
 - a. юність, молодість, повний розквіт, зрілість, старість;
 - b. юність, молодість, ранній розквіт, повна зрілість;
 - c. юність, молодість, розквіт, зрілість, похилий вік, старість;
 - d. юність, молодість, повний розквіт, повна зрілість, старість.
3. Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17-23 роки)?
 - a. неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;
 - b. поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
 - c. велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
 - d. почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

4. Визначте дії керівника змін при управлінні особистостями на стадії зрілості «розквіт» (30-40 років):

a. створення умов для спеціалізації в обраній професії, придбання майстерності або усвідомленої зміни сфери діяльності;

b. позитивні зміни соціального оточення кожної особистості, зміни її статусу і сфер реалізації можливостей;

c. продовження професійної активності підлеглих на основі змін їх сфер діяльності, пропозиції виконання висококваліфікованої роботи, створення умов для самореалізації;

d. створення умови для наставництва, консультантства, залучення до прийняття управлінських рішень.

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

a. сприйняттям;

b. установкою;

c. мотивацією;

d. комунікацією.

6. Сприйняття особою спонукання до дій?

a. мотив;

b. потреба;

c. мотивація;

d. сприйняття.

ТЕМА 3: КОМАНДНІ ЗМІНИ

МЕТА: розглянути принципи створення команд та основні засади їх ефективної роботи, визначити особливості розвитку команди стратегічних змін, набути навичок командної роботи та ефективного розподілу ролей в команді.

План:

1. Принципи створення команд та ефективність їх роботи [5, с. 67-73].
2. Лідер команди стратегічних змін [5, с. 73-75].
3. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін [5, с. 75-78].

Теми доповідей і рефератів:

1. Ефективність команди стратегічних змін
2. Типові помилки при створенні й керуванні командою
3. Визначення й виконання командного завдання

Практичне завдання 3.1. Командні цілі.

Укажіть дві або три можливості, коли прагнення до досягнення командних цілей і прагнення до активізації творчості команди можуть бути:

- взаємовиключними;
- джерелом потенційного конфлікту для менеджера.

Спробуйте відповісти на запитання:

1. Як підвищити ефективність команди стратегічних змін?
2. Яким повинен бути лідер команди стратегічних змін?
3. Які з етапів розвитку команди найбільш складні із психологічної точки зору?

Практичне завдання 3.2. Ділова гра. Найвища вежа.

Мета ділової гри:

- з'ясувати різницю між робочою групою й командою;
- розглянути планування частини функцій команди;
- визначити, як продуктивніше поєднати розгляд суті завдання і процес його вирішення;
- обговорити "за" й "проти" відкритої системи обговорення в ефективному керуванні змінами;
- означити можливі конфлікти та нездатність виконати завдання, якщо на всіх стадіях не були проведені необхідні консультації зацікавлених осіб;
- з'ясувати, як недолік інформації або недостатня залученість учасників у завдання можуть слугувати демотиватором його вирішення.

Хід заняття: Група повинна розділитися на команди по 7-8 чоловік. Команда із запропонованого їй матеріалу повинна побудувати вежу. Зі складу команди повинен бути обраний один спостерігач - "наглядач", а також ті, хто буде здійснювати планування - "мислителі", і здійснення задуманого проекту - "виконавці".

Кожній команді буде надано однаковий набір матеріалів для практичного здійснення розроблених планів.

Інструкція для "розробників" й "будівельників"

Стадія планування займає 30 хвилин і містить у собі: розробку, обговорення конструкції й підготовку інструкцій, для тих хто буде зайнятий виготовленням вежі.

В "будівельників" зведення вежі повинне зайняти не більше 15 хвилин. "Розробники" не можуть допомагати "будівельникам" у роботі. У розпорядженні будівельників будуть тільки письмові або усні інструкції.

Перемагає та команда яка спорудить найвищу й стійку вежу.

Інструкція для спостерігача. Спостерігач може спілкуватися з іншими спостерігачами, але під час стадій планування й реалізації він не повинен спілкуватися з іншими членами команди.

При спостереженні необхідно звернути увагу на наступні моменти:

- як "будівельники" використали час планування;
- чим займалися "розробники" перші 25 хвилин, відведені на "планування" - чи були вони зайняті винятково своїм завданням або також урахувували потреби "будівельників";
- чи були притягнуті "будівельники" до якій-небудь зі стадій планування?;
- наскільки був залучений кожен член команди на етапі планування?;
- наскільки добре учасники справлялися зі своїми ролями - ті, хто керував, хто думав, хто робив, т.п.?
- чи спостерігали Ви різні рівні мотивації в будівельників і розробників? На яких рівнях? Що дозволило вам зробити такі висновки?
- чи були які-небудь очевидні моменти змагання або конфлікту між учасниками команди?

Практичне завдання 3.3. Розподіл ролей у команді.

Ознайомтеся з наступними висловленнями.

- Команди повинні складатися з людей, що мають надійну репутацію в своїй організації. Команда - не смітник для невдач.
- У команді має бути генератор ідей і контролер виконання.
- У команді має бути реалізатор, здатний зробити так, щоб намічене відбулось.
- У команді має бути досвідчений учасник, "який робив це раніше".

Спробуйте відповісти на наступні запитання.

1. Чи згодні Ви з такими поглядами? Поясніть Вашу згоду або незгоду.
2. Чи вірно сказано про членів команди?
3. Хотіли б Ви бути в одній команді з людиною, що виражає такі погляди й чому?

Тестові завдання:

1. Група – це:
 - a. об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тієї чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
 - b. відносно відокремлене об'єднання пов'язаних між собою осіб для досягнення конкретних цілей, які виконують різні обов'язки, координують спільну діяльність і розглядають себе частиною єдиного цілого;
 - c. об'єднання вищого керівництва, що спільно працює над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
 - d. вірні відповіді «а» і «в».
2. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:
 - a. формальними;
 - b. неформальними;
 - c. управлінськими;
 - d. цільовими.
3. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:
 - a. формальними;
 - b. неформальними;
 - c. управлінськими;
 - d. цільовими.
4. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:
 - a. об'єднані особи розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;
 - b. результат роботи залежить від вкладу кожного учасника, управління діяльністю здійснюється за результатами;
 - c. об'єднані особи розділяють загальну ціль, управління за цілями;
 - d. вірні відповіді «а» і «б».
5. Процес формування команди включає наступні етапи:
 - a. підготовка, створення робочих умов, формування, сприяння в роботі;
 - b. формування, бурління, виконання роботи, розформування;
 - c. формування, бурління, становлення норм поведінки, виконання

роботи, розформування;

d. формування, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування.

6. Визначте дії, що не слід виконувати при формуванні команди на стадії «підготовка»:

a. приймання рішення щодо роботи, яку необхідно виконати;

b. визначення цілей команди і структури управління.;

c. забезпечення необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи;

d. визначення правил поведінки, які повинні виконувати всі члени команди.

ТЕМА 4: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

МЕТА: розглянути сутність організаційних змін та організаційного розвитку, з'ясувати особливості застосування моделей змін та організаційного розвитку, розроблених провідними вітчизняними та зарубіжними вченими, набути навичок визначення ефективності організаційних змін.

План:

1. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління [2, с. 92-96].
2. Визначення ефективності організаційних змін [2, с. 96-97].
3. Модель змін К.Левіна [5, с. 34-36].
4. Модель організаційного розвитку Л.Грейнера [5, с. 36-38].
5. Модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра і Дж.Келлі [5, с. 40-44].

Теми доповідей і рефератів:

1. Прогресивні організаційні структури управління підприємством.
2. Роль консультування і тренінгів у проведенні змін в організації.

Практичне завдання 4.1. Кейс.

Фірма Harris Queensway спочатку займалася торгівлею килимами. У 1957 р. вона володіла лише трьома магазинами в Лондоні. Двічі фірма ухвалювала рішення щодо диверсифікації своєї діяльності: в 1980 р. вона придбала компанію з продажу меблів, і це нове відділення через сім років мало вже більше чотирьохсот торговельних підрозділів; у 1986 р. Queensway придбала фірму із продажу електротоварів і ще одну компанію, що займалася торгівлею м'якими меблями. Прибуток фірми Queensway став стрімко зростати, і якщо в 1986 р. він склав близько 12 млн. ф. ст., то через рік перевищив 40 млн. ф. ст. Однак погіршення економічної кон'юнктури, що стало помітним уже в 1988 р., привело компанію до загибелі: прибуток, отриманий за три останні роки, був зведений до нуля.

Засновник компанії, який у свій час сприяв економічному зростанню фірми на бумі роздрібною торгівлі за останні кілька років, покинув своє дітище. Усі активи у 1986 р. були продані. Спроба відновити компанію в 1990 р. провалилася. У цей період часу проблеми компанії були обумовлені скороченням витрат споживачів. У продажах меблів і килимів утворився застій, оскільки нові дорогі речі більшість родин стала купувати лише після зношування старих.

Дослідження показало, що ціни на товари фірми Queensway цілком відповідають рівню доходів споживачів. Але фірми-конкуренти

встановлювали більш гнучкі ціни, пропонували різноманітні знижки, привабливі кредити, підкріплені інтенсивним просуванням товарів.

Фірма Queensway понесла значні збитки і не могла знижувати ціни для зростання продажів. Це у свою чергу практично позбавило фірму асигнувань на комунікаційну політику й можливості надавати кредити постачальникам, що їх помітно насторожило. Було відзначено, що поліпшення дизайну практично не впливає на рівень продажів, тому роздрібні торговці приділяли основну увагу складам, стану продажів, кількості і якості наданих покупцям послуг. Філософія компанії - продавати те, що легко продається, була прямо протилежна сучасному маркетингу.

Галузеві маркетингові дослідження покупців килимів і меблів показали, що ці товари починають привертати увагу людей, коли вони переїжджають у новий будинок. Були виділені такі категорії потенційних споживачів.

Особи, що вперше купують будинок (новий або перебудований). Звичайно вони мають у своєму розпорядженні скромний бюджет, вибирають невеликі кімнати й уважно ставляться до дизайну.

Молодята (або ті, хто збираються одружитися) віддають перевагу більш просторим кімнатам й будинку великого розміру, незважаючи на скромний бюджет. Дизайн для них досить важливий.

Заможні родини, які купують новий будинок по необхідності, віддають перевагу багатокімнатному будинку із садом. Для них головний пріоритет – діти, а меблі – функціональне доповнення інтер'єра.

Категорія споживачів «ми знову вдох» – діти вже покинули будинок, можливості високі, велика кількість просторих кімнат, більше вільного часу – часто перетворюється в категорію «знову усамітнилися», купуючи квартиру або невеликий одноповерховий будиночок з верандою.

Споживачі потрапили під вплив фірм, які в 80-і роки часто обновляли асортименти. І коли фірма Queensway стала використати тактику знижок цін, не забезпечивши наявності необхідних асортиментів товарів у добре обставлених магазинах із професійним обслуговуванням, вона відштовкнула багатьох покупців. Компанія ігнорувала принципи маркетингу: вона не консультувала покупців і не вивчала їхні бажання, а прагнула досягти росту продажів, змінюючи ціни. В 90-і роки в структурі компанії не було й відділу маркетингу, тому що зі звільненням багатьох фахівців у важкі для фірми часи він припинив своє існування.

Наприкінці 80-х років перевага англійських споживачів меблів і килимів характеризувалася наступними параметрами: якість і відповідний їй рівень ціни, дизайн й імідж фірми, довговічність, умова доставки, безпека. У період спаду, коли попит на килими й меблі знизився, фірма трохи змінила спрямованість: вона намагалася завоювати сегмент покупців із середнім рівнем доходів і переорієнтувалася на торгівлю зі знижкою.

Незабаром торгівля покращилася, компанія стала приділяти увагу сервісу, дизайну товару, роботі із клієнтами. Її імідж для споживачів із середнім рівнем доходу почав закріплюватися. На жаль, не вистачило наявних коштів для задоволення нових запитів універмагів, у результаті чого змінився рівень послуг. Але покупців бентежило те, що компанія Queensway втратила статус фірми, що надає знижки.

Завдання:

1) Дайте оцінку проведеним організаційним змінам у компанії Queensway.

2) Визначте загальну стратегію розвитку компанії, функціональну стратегію та побудуйте організаційну структуру управління, яка б відповідала обраній стратегії.

Тестові завдання:

1. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через директивне керівництво» за Л.Грейнером внутрішньо-організаційні зміни повинні усунути:

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

2. Управління внутрішньо-організаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні для подолання:

- a. кризи контролю;
- b. кризи автономії;
- c. кризи синергії;
- d. кризи бюрократизму.

3. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через координацію» за Л. Грейнером виникає криза:

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

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

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

ТЕМА 5: РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

МЕТА: розглянути роль керівництва в управління процесом змін, з'ясувати керівні ролі в процесі перетворень, набути навичок практичного застосування потенціалу організаційних важелів змін.

План:

1. Відносини і ролі в процесі перетворень [1, с. 187-193].
2. Потенціал організаційних важелів змін [1, с. 193-199].
3. Роль керівництва [3, с. 171-177].
4. Керівництво на різних етапах змін [3, с. 185-192].

Практичне завдання 5.1. Кейс. "Кадри вирішують усе..."

У перші роки перебудови керівництво машинобудівного підприємства АТ "НМЗ" інвестувало значні валютні кошти в перепідготовку закордоном багатьох своїх менеджерів. Зараз на підприємстві працює менш 3% тих, хто в минулому навчався за рахунок компанії. Показова при цьому позиція одного з керівників підприємства, що приймав у свій час рішення про значні інвестиції в розвиток менеджменту.

Він так оцінює ефективність цих вкладень: "Ті, хто покинув наше підприємство й трудиться в наших вітчизняних конкурентів, - однаково працюють на розвиток вітчизняного енергомашинобудування. Кому повезло працювати в західних компаніях (частина трудиться на створеному спільному підприємстві), працюють, зрештою, на благо світової економіки, що теж не погано".

Напевно можна запідозрити цього керівника в деякому лукавстві й бажанні хоч якось виправдати результати ухваленого рішення. Але це у випадку, якщо брати за точку відліку інтереси тільки одного, конкретного підприємства.

Питання до кейса

1. Спробуйте оцінити ефективність навчання працівників НМЗ.
2. Чи можна розглядати дану ситуацію як створення істотної "доданої вартості" для суспільства?
3. Які заходи можна було б запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?

Тестові завдання:

1. Керівництво – це:
 - a. право особи надавати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
 - b. право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи;
 - c. повноваження використання матеріальних ресурсів;

d. повноваження вживання контролюючих заходів.

2. Влада – це:

a. спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;

b. спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку спрямовано рішення;

c. спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;

d. статус людини в організації.

3. Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:

a. примусу;

b. винагороди;

c. еталонна;

d. експертна.

4. Влада, яка побудована на вірі підлеглого у заохочення за виконану роботу називається:

a. примусу;

b. винагороди;

c. еталонна;

d. експертна.

5. 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. усі відповіді вірні.

6. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

a. об'єктивність;

b. прагнення до постійного вдосконалення;

c. здатність керувати емоціями;

d. панорамність мислення.

7. До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

a. особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;

b. особи, які добре знають психологію послідовників;

c. особи, основними якостями яких є енергійність,

цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

d. особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

8. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:

- a. експлуататорсько-авторитарний;
- b. доброзичливо-авторитарний;
- c. демократичний;
- d. ліберальний.

9. Стиль керівництва, який переважно використовується на етапі «народження» життєвого циклу організації - це:

- a. авторитарний;
- b. консультативно-демократичний;
- c. партисипативно-демократичний;
- d. бюрократично-ліберальний.

10. Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:

- a. переговорів;
- b. директивна;
- c. досягнення загальних цілей;
- d. проб та помилок.

11. Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:

- a. переговорів;
- b. директивна;
- c. досягнення загальних цілей;
- d. спроб та помилок.

12. Для рішення неординарних задач в умовах високого рівня невизначеності використовується:

- a. політика досягнення;
- b. аналітична політика;
- c. політика спроб і помилок;
- d. політика переговорів.

13. Швидке проведення змін забезпечується методом:

- a. регресивних змін;
- b. «шокової терапії»;

- c. «землетрусу»;
- d. «черепахи».

14. Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі, є:

- a. квіткове шоу;
- b. вулкан;
- c. каскад;
- d. глибинна бомба.

ТЕМА 6: РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

МЕТА: розглянути сутність і причину опору змінам, стадії та форми опору, набути навичок подолання опору змінам із застосуванням сучасних підходів.

План:

1. Причини опорів змінам [5, с. 27-30].
2. Методи подолання опору змінам [5, с. 31-34].

Теми доповідей і рефератів:

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.

Тестові завдання:

1. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:
 - a. їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
 - b. їх упроваджують через деякий час;
 - c. здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
 - d. проводять роз'яснювальні заходи.
2. При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі використовується наступна група методів подолання опору змінам:
 - a. допомога і підтримка;
 - b. інформованість та спілкування;
 - c. переговори та погодження;
 - d. маніпуляції та кооптації.
3. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та психологічного впливу на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому і т.д. – це:
 - a. кооптація;
 - b. уловки-маніпуляції;
 - c. моббінг;
 - d. буллінг.

ТЕМА 7: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

МЕТА: розглянути основні принципи і методи побудови організаційних структур, сутність і причини проведення реструктуризації, з'ясувати зв'язок моделей стратегії та організаційної структури, набути навичок практичного застосування управлінських підходів до реструктуризації компанії.

План:

1. Основні принципи побудови організаційних структур [5, с. 78-82].
2. Методи побудови організаційних структур [5, с. 82-86].
3. Розробка «Положення про організаційну структуру компанії» [5, с. 86-92].
4. Реструктуризація організації: сутність, причини [5, с. 93-100].
5. Зв'язок моделі стратегії і організаційної структури [5, с. 101-102].
6. Підходи до реструктуризації управління компанією [5, с. 103-105].

Теми доповідей і рефератів:

1. Моніторинг та аналіз структурних змін.
2. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін.
3. Команди в процесі реструктуризації.

Практичне завдання 7.1.

Необхідно розробити проект змін, який включає в себе такі етапи:

- опис ситуації, що призвела до необхідності змін;
- діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, висновки; рівняння змін, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів);
- планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проекту).
- застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використання методів 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 Ташмена).

Оформляється проект у вигляді презентації.

Практичне завдання 7.2.

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 7.3. Кейс.

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

- соціалізація - з неформалізованого - в неформалізоване;
- екстерналізація - з неформалізованого в формалізоване;
- комбінація - з формалізованого в формалізоване;
- інтерналізація - з формалізованого в неформалізоване .

Соціалізація - процес поширення знання та створення знання неформалізованого, наприклад, розповсюджуваних інтелектуальних моделей і технічних навичок (підмайстри, які працюють з майстрами, навчаються ремеслу, не слухають, а спостерігають, наслідують, практикуються, 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 листування – 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 їх 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 цінності.

Завдання. Вивчіть зміст та особливості усіх способів створення організаційного знання і приведіть по 2-3 приклади трансформації формалізованого і неформалізованого знання в будь-якій успішній організації.

Тестові завдання:

1. Реструктуризація – це:
 - a. зміна структури системи;
 - b. зміна організаційної структури;
 - c. зміна структури бізнес-процесів;
 - d. всі відповіді не вірні.

2. Рациональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації «Зростання» забезпечують такі організаційні зміни:
 - a. неформальна, лінійна;
 - b. лінійно-функціональна, дивізійна;
 - c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
 - d. дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

3. На етапі життєвого циклу організації «Зрілість» при проведенні змін використовуються такі організаційні структури управління:
 - a. неформальна, лінійна;
 - b. лінійно-функціональна, дивізійна;
 - c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
 - d. дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

4. Організаційні структури, що забезпечують управління змінами на етапі «Старіння» життєвого циклу організації - це:
 - a. неформальна, лінійна;
 - b. лінійно-функціональна, дивізійна;
 - c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
 - d. дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

5. Централізовані структури управління створюються для наступного:
 - a. виводу організації із економічного кризису;
 - b. ліквідації наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
 - c. оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища;
 - d. вірні відповіді " а " та " б ".

6. По Р.Дафту відносно новими підходами до розробки структури організації є:
 - a. функціональний і дивізійний;

- b. дивізійний і матричний;
- c. командний і мережевий;
- d. функціональний і матричний.

7. Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється в зв'язку з такими можливостями:

- a. суміщення спеціалізованих функцій;
- b. злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;
- c. комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;
- d. всі відповіді вірні.

ТЕМА 8: УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

МЕТА: розглянути види стратегій змін, охарактеризувати основні моделі проведення стратегій змін та особливості їх застосування, набути навичок планування і реалізації стратегій керування змінами.

План:

1. Види стратегій змін [5, с. 49-54].
2. Модель «перехідного періоду» [5, с. 54-55].
3. Модель «поступового нарощування» [5, с. 55-56].
4. Модель «EASIER» [5, с. 56-58].
5. Моніторинг и контроль процесу змін. Планування й реалізація стратегій керування змінами [5, с. 58].

Теми доповідей і рефератів:

1. Стратегічний континуум Ф.Котлера і Г. Шлезингера.
2. Чинники успіху проведення стратегічних змін.
3. Модель аналізу поля сил К. Левина: побудова та практичне використання.

Практичне завдання 8.1. Кейс. Завод Chemspec.

Завод Chemspec ("Хімікати") - частина великої організації "Speciality Chemicals", яка виробляє і продає різноманітний асортимент хімічної продукції на світовому ринку, і має відповідні заводи в багатьох країнах. Завод Chemspec, дислокований у Великобританії, виробляє хімікати для обробки води та 75% своєї продукції продає закордоном. Chemspec має досить слабкі зв'язки з іншими організаціями "Speciality Chemicals" та закордонними хімічними заводами.

Персонал Chemspec становить близько 400 чоловік, тоді як у материнській організації працює близько 3500 чоловік. У складі 400 робітників, які працюють в Chemspec, значна частка висококваліфікованих фахівців і значна кількість працівників фізичної праці, що є членами профспілки. В останні роки був здійснений лише незначний найм персоналу, не проводилося ніяких заходів щодо розвитку персоналу або заходів щодо звільнення.

Недавно керівництво організації "Speciality Chemicals" прийняло рішення про підвищення координації дій своїх закордонних філій (проведення глобальної інтеграції) і організації обміну технічним й управлінським досвідом. Поставлено завдання подолати ізольованість філій. Поставлено мету розвитку зв'язків і підвищення рівня залученості для заохочення творчості і більше цілісного підходу до організаційного

розвитку. При цьому в організації добре розуміють, що необхідно скласти програму глобальних змін.

Питання до кейса

1. Шляхом використання концепції системного мислення і організаційного розвитку, обґрунтуйте як пояснити персоналу Chemspec характер намічених змін, довгострокові наслідки для них та працівників заводів материнської компанії.

2. Викладіть причини, за яких будь-які зміни структур, процедур і практики роботи впливають на індивідуумів, і поясніть чому успішність впровадження змін залежить від розгляду бізнес-плану та передбачає пов'язані з ним заходи щодо розвитку людських ресурсів.

3. Приведіть доводи на користь застосування в даній ситуації підходу, заснованого на компетентності, і підходу до розвитку навичок, спробуйте обґрунтувати доцільність інших заходів щодо розвитку людських ресурсів для успішного проведення змін.

Практичне завдання 8.2. Кейс.

Компанія Black & Decker була заснована у 1910 р. Дунканом Блеком та Алонзо Деккером. Першими продуктами компанії були машини для закупорювання молочних бутилів і обладнання для виробництва карамелі. У 1916 р. Black & Decker запропонувала перший механічний інструмент – портативну електродрель з полу дюймовим свердлом. На протязі наступних 40 років Д.Блек і А.Деккер приклали немало зусиль, щоб їх компанія стала символом відмінних високоякісних інструментів. У 1922 р. компанія випустила портативну електричну викрутку, у 1936 р. – електричний молоток, у 1953р. – шліфувальні верстати і машинні ножівки, а у 1978 р. – ручний пиросос Dust Buster.

На міжнародний ринок компанія вийшла у 1919р., розпочав продаж продукції в Росії, Японії та Австралії. У 1922 р. був відкритий перший завод компанії у Канаді. Компанія Black & Decker прославилася своїми інструментами по всьому світу і особливо у Європі. Партнери – співзасновники керували компанією до самої смерті. Під їх керуванням зростання компанії відбувалося за рахунок розробки нових інструментів і аксесуарів та завоювання нових зарубіжних ринків. Цієї стратегії компанія придержувалася до 1980-х років.

Завдання:

- 1) визначте типи стратегічних змін, що проводилися у компанії Black & Decker впродовж періоду, який описано вище;
- 2) який підхід до управління змінами використовували керівники компанії?
- 3) назвіть головну стратегію розвитку компанії та засоби її реалізації.

Тестові завдання:

1. Під поняттям диверсифікація розуміється:

a. досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару чи послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами;

b. здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості наявності його особливих характеристик, методів збуту, довготривалого обслуговування;

c. концентрація діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності;

d. поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.п.).

2. Незв'язана диверсифікація – це:

a. об'єднання підприємств, які працюють і конкурують в одній галузі діяльності;

b. поширення господарської діяльності організації на напрямки, які не мають безпосереднього зв'язку з основною її діяльністю;

c. розширення підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

3. Стратегія прямої інтеграції (зв'язаної вертикальної диверсифікації) забезпечує:

a. пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;

b. придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів;

c. приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів;

d. розширення підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

4. Стратегія зворотної інтеграції (зв'язаної вертикальної диверсифікації) спрямована на:

a. пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;

b. придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів;

c. приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів;;

d. розширення підприємства за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

5. Головна ціль горизонтальної інтеграції (зв'язаної диверсифікації) – це:

a. посилення позицій організації в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними.;

b. захист стратегічно важливого джерела сировини або отримання доступу до нової технології;

c. інтенсивне зростання в умовах неможливості знаходження посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів;

d. оновлення свого товарного портфелю.

ТЕМА 9: ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

МЕТА: розглянути сутність і потенціал організаційної культури, охарактеризувати методи дослідження корпоративної культури, з'ясувати етапи діагностики корпоративної культури, набути навичок діагностики корпоративної культури.

План:

1. Організаційна культура і потенціал змін [1, с. 205-210].
2. Діагностика корпоративної культури [2, с. 97-98].
3. Методи дослідження [2, с. 99].
4. Етапи діагностики та зміни корпоративної культури [2, с.99-102].

Теми рефератів:

1. Іміджева структура корпоративної культури.
2. Субкультури в організації.

Практичне завдання 9.1.

Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самозадоволення, причому основні сили йшли на вирішення 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, а з досягненнями всієї компанії в цілому.

Завдання: 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 змін?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які питання про зміни вимагають відповіді?

Практичне завдання 9.2. Кейс.

Філософія компанії «Jonson&Jonson».

«Ми вважаємо, що в першу чергу несемо відповідальність перед лікарями, медсестрами і пацієнтами, перед матерями й батьками, а також усіма, хто користується нашими продуктами та послугами. Усе, що ми робимо для задоволення їхніх потреб, обов'язково повинне бути самої

вищої якості. Ми зобов'язані постійно намагатися знижувати наші витрати, щоб підтримувати ціни на прийнятному рівні. Замовлення клієнтів повинні виконуватися точно і акуратно. Наші постачальники й дистриб'ютори повинні мати можливість одержувати достатній прибуток.

Ми відповідальні перед нашими співробітниками – чоловіками й жінками, які працюють по усьому світі. Кожний повинен розглядатися як окрема особистість. Ми зобов'язані поважати їхнє достоїнство й визнавати їхні заслуги. Вони повинні бути впевненими у своїх робочих місцях. Винагорода за працю повинна бути справедливою й адекватною, а умови праці – забезпечувати чистоту, порядок і техніку безпеки на робочих місцях. Ми зобов'язані уважно ставитися до будь-якої можливості допомогти нашим співробітникам у виконанні їх сімейних обов'язків.

Працівники повинні відчувати, що вони можуть вільно говорити про свої пропозиції і скарги. Для людей, які володіють відповідною кваліфікацією, повинні забезпечуватися рівні шанси на одержання роботи, розвиток і просування по службі. Ми зобов'язані забезпечити компетентне керівництво, дії повинні бути справедливими та етичними.

Ми несемо відповідальність як перед суспільством, у якому живемо та працюємо, так і перед світовим співтовариством у цілому. Ми зобов'язані бути гарними громадянами – підтримувати справедливі робочі і благодійні починання та вносити справедливую частку податків. Ми повинні вітати всілякі цивільні й суспільні покращення, а також розвиток системи освіти та охорони здоров'я. Ми зобов'язані підтримувати в належному порядку власність, якою володіємо, піклуватись про захист навколишнього середовища та природних ресурсів. Нарешті, ми несемо відповідальність перед власниками наших акцій. Бізнес обов'язково повинен приносити надійний прибуток. Ми повинні експериментувати із новими ідеями, проводити дослідницьку роботу, впроваджувати інноваційні програми й розплачуватися за свої помилки. Повинне придбаватись нове обладнання і забезпечуватись використання нових устроїв...!»

Завдання: спробуйте сформулювати на основі викладених цінностей філософію для своєї організації.

Практичне завдання 9.3.

Вихідні дані. У Києві знаходиться комбінат, який виробляє печиво, сухі сніданки та іншу продукцію. Шляхом випуску акцій, він перетворився в АТ «Любятово» 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, оскільки було побудовано нещодавно, з сучасним імпортним обладнанням.

Проте пізніше почалися проблеми. «Стара» адміністрація, не порадившись з керівництвом Фонду, продала на грошовому аукціоні пакет

акції своєму партнеру - місцевому підприємству «Київмаш», з планом 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. 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 скуповувати 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 свою людину - ним став 24-річний А.Молінській, який 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 за колективом і особливо за керівництвом комбінату підтвердили щоденну готовність до яскравого і святкового проведення робочого часу.

Фінансово-господарська діяльність АТ «Любятково» 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 купувалася в кількості, завідомо вищої за потреби виробництва.

У ході аудиторської перевірки були виявлені численні зловживання. Продукція комбінату була досить дефіцитною, 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 ньому. Заробітна плата працівників комбінату була однією з найбільш високих в місті. Ставлення персоналу до такої ситуації було майже байдужим.

Прибутків на комбінаті 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 організаційній культурі комбінату. До якого типу Ви відносите існуючу організаційну культуру і чому?

ТЕМА 10: ЗМІНИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

МЕТА: розглянути сучасні процеси швидкого розвитку інформаційних технологій в бізнесі, з'ясувати необхідність залучення ІТ-менеджерів в процес перетворень, набути навичок практичного застосування case-технологій в процесах перетворень та оцінювання результатів і ефективності проведених змін.

План:

1. Необхідність в менеджерах ІТ-змін [3, с. 316-321].
2. Зміни інформаційної культури [3, с. 328-331].
3. Case-технології в процесах перетворень [1, с. 258-260].
4. Архітектура відкритих систем (CIMOSA) для комп'ютеризованих систем управління виробництвом (CIM) [1, с. 260-264].
5. Концепція ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) [1, с. 264-275].
6. Оцінювання результатів змін [1, с. 275-278].

Практичне завдання 10.1. Web-ссерфинг.

Виберіть досить відому організацію й за допомогою матеріалів її сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, надайте відповіді на наступні запитання:

1. Коротко надайте характеристику даної організації (вік, форма власності, напрямки діяльності й т.п.)
 2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, перебуває дана організація, і які кризи росту нею вже пройдені?
 3. Яка стратегія розвитку даної організації?
 4. Про який тип організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким образом проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?
 5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який принесли результат?
- Робота повинна супроводжуватися посиланнями на інтернет-сторінки.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ НАУКОВОГО МОДУЛЮ

1. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
2. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель процесу успішного управління організаційними змінами
3. Л.Грейнера; модель управління змінами Дж.Коттера; модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж.Уатсона, Б.Уеслі.).
4. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін.
5. Робочі групи в управління змінами. Правила формування робочих груп.
6. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
7. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
8. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна).
9. Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, фактори які впливають на формування.
10. Управлінська складова: підходи до управління дискретними змінами І.Ансоффа.
11. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
12. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
13. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.
14. Методи, орієнтовані на культуру та людей. Характеристика цих методів.
15. Методи орієнтовані на структуру та стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
16. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
17. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
18. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, фактори успіху і провалу інтеграції, форми об'єднань.
19. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Позначена курсивом література є в наявності на кафедрі.

Основна література:

1. Бажин И.И. *Управление изменениями: компакт-учебник.* - Харьков: Консум, 2003. – 287 с.
2. Віноградська О. М. *Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»)* / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 150 с.
3. Камерон Э., Грин М. *Управление изменениями / пер. с англ.* – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
4. 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.
5. *Управление организационными изменениями. Учебное пособие. (курс лекций) / Уфимский государственный нефтяной технический университет. Уфа, 2008. – 170с.*
6. Широкова Г. В. *Управление организационными изменениями: Учеб. пособие.* — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.

Додаткова література:

1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. [при содействии Эдварда Дж. Макдоннелла].* – СПб : Питер, Москва, Харьков, Минск, 1999. –416 с.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление: [сокр. пер. с англ.] / И. М. Ансофф.* – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. *Менеджмент: Учебник.* – 3-е изд. – М.:Экономистъ, 2003. – 528 с.
4. Майк Грин. *Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин.* – СПб. : ДК, 2007. –360 с.
5. Шегда А.В. *Менеджмент: Підручник.* – К.: Знання, 2004.–687 с.