

ПрАТ «ВНЗ « МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБАЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З
ДИСЦИПЛІНИ
“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”
(для магістрів)**

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри економіки та управління підприємством *Новальською Н.І.*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством (протокол №4 від 19 березня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №3 від 19 березня 2018 р.)

Новальська Н.І. Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни „Управління змінами” (для спеціалістів, магістрів). – К.: МАУП, 2018.- 37 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів містять пояснювальну записку, методичні рекомендації до опанування окремих тем навчального курсу, аналітичне завдання до самостійної індивідуальної навчально-дослідної роботи та методичні матеріали до його виконання з навчальної дисципліни „Управління змінами” (для магістрів), список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах кредитно – модульної системи самостійна робота є основним засобом засвоєння студентами навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових видів навчальної діяльності.

Основна мета самостійної роботи над навчальним курсом „Управління змінами” (для спеціалістів, магістрів) – формування сучасних знань та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

Згідно із чинними навчальними планами підготовки фахівців за спеціальністю “Менеджмент організацій і адміністрування”, при вивченні курсу „Управління змінами” на самостійну роботу відведено 60% академічного кредиту, і цей час має бути використаний для самостійного опрацювання деяких питань з тем навчального курсу та виконання індивідуальної навчально–дослідної роботи.

Формою звіту про виконання студентом самостійної роботи є Індивідуальна навчально–дослідна робота.

Виконуючи індивідуальні завдання, студенти опановують теоретичними знаннями з тем, що визначені робочою програмою навчальної дисципліни для самостійного опанування та набувають практичних навичок з формування державної політики в галузі охорони здоров'я, що має максимально наблизити теоретичний курс до практичної діяльності. Викладач визначає обсяг самостійної роботи, узгоджує її з іншими видами навчальної діяльності студента, розробляє методичні засоби проведення поточного та підсумкового контролю, аналізує результати самостійної навчальної роботи кожного студента.

З навчальної дисципліни визначено такі види самостійної роботи:

- дві теми для самостійного опанування;
- аналітичне завдання, виконання якого потребує теоретичних знань з обох модулів навчальної дисципліни, оформлюється у вигляді індивідуального звіту.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ТА ІНДИВІДУАЛЬНЕ АНАЛІТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Змістовний модуль 1. Концептуальні основи управління змінами

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Завдання: підготуватися до обговорення на семінарському занятті наступних питань:

1. Поняття і природа змін.
2. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.
3. Зміни і стабільність.
4. Основні особливості організаційних змін.
5. Політика змін та її основні принципи.

Тема 2. Види змін

Завдання: Самостійно дослідити основні види змін в організаціях. Результати дослідження представити у вигляді аналітичного звіту.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ПІДГОТОВКИ ЗАВДАНЬ

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що управління організаціями в стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також в кризових ситуаціях, які потребують негайних змін – різні речі, які вимагають від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

Відмінності в потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані головним чином з об'єктами управлінських впливів в процесі управління змінами – персоналом організації, який за рівнями організаційного управління розділяють на три типи: окрему особу - індивід, групу осіб - команду, персонал організації в цілому - колектив.

Перший тип – окрема особа. Індивідуальні зміни проявляються у вигляді індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на

неочікувані ситуації. Характер реакції особи формується під впливом наступних п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові);
- очікувані наслідки змін (на чию користь запроваджуються зміни, хто виграє від них, хто програє);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;
- індивідуальна характеристика особи (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Очевидно, що в процесі управління змінами щодо окремої особистості всі ці особливості необхідно ретельно вивчати, враховувати і прогнозувати реакцію.

Другий тип – група осіб. В сучасних організаціях більшість працівників є структурно об'єднаними у групи або команди, які також відповідним чином формують спільну реакцію на зміни. Група осіб – це детермінована кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. Група-команда, окрім цього, характеризується спільними цілями, діями і відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути розмитими за різними ознаками.

Слід підкреслити, що саме поняття команди має надважливе значення в процесі управління організаційними змінами. Адже тільки створивши віддану і переконану команду змін – творчий колектив, який стане провідником і каталізатором змін в організації, можна успішно провести необхідні організаційні зміни. З іншого боку, в процесі імплементації запланованих змін керівники повинні прогнозувати, очікувати і реагувати на поведінку неформальних груп, які можуть чинити опір змінам.

Третій тип – персонал організації в цілому. Якщо відбуваються організаційні зміни, наслідки яких змінюють внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, існуючі комунікативні системи, графіки роботи, децентралізують впливи, змінюють методи менеджменту, технологічні процеси, організаційну структуру тощо, то такі зміни впливають на весь персонал, а результати організаційних змін часто виходять за межі очікувань з причин неадекватної реакції у вигляді різних за інтенсивністю і формами протидіями змінам цілого колективу.

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що необхідність організаційних змін як загального характеру, так і кожного виділеного вище типу зокрема, обумовлюється невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або індивідів новим вимогам внутрішнього середовища або зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється не тільки керівництвом, а і всіма співробітниками. При цьому досвідчені керівники можуть формувати такі потреби шляхом попередньої підготовки і створення умов для необхідних змін, а працівників до сприйняття їх необхідності.

Вище уже було згадано про існування зовнішніх і внутрішніх чинників організаційних змін.

Зовнішні впливові чинники пов'язані насамперед із викликами зовнішнього ринкового лібералізованого оточення: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення персоналу до цілей її існування. Вважають, що будь-якому організаційному утворенню є внутрішньо притаманною здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

При самостійній роботі над даним завданням потрібно розкрити організаційні зміни, які можна класифікувати за наступними напрямками:

- зміни у меті й завданнях діяльності — наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості;

- зміни в застосовуваних технологіях — впровадження електронного документообігу в державних установах, використання технологій прозорого електронного самоврядування тощо;

- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах — розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття і підтримки рішень, впровадження інформаційних систем тощо;

- зміни в організаційній культурі — цінності, традиції, поведінкові норми і стереотипи, неформальні відносини, мотиви і процеси, стилі керівництва;

- зміни в людях — керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, належна робоча поведінка, результативність і ефективність роботи;

- зміни в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні показники, які спрямовані на навколишнє середовище, виконання організацією її місії і завдань з використанням нових можливостей;

- зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах, у громаді і у суспільстві загалом.

Як показує досвід, більшість змін торкаються, як правило, організаційної структури, дизайну продукції, продукту, технології або персоналу. При цьому:

- Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури організації в цілому. Зміни в стратегії і структурі організації відносяться до адміністративної сфери, тобто - контролю і керівництва. В цьому випадку зміни відбуваються в структурі організації, її стратегічному менеджменті, політиці, системах мотивації, взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та плануванні бюджету.

- Зміни стратегії й структури зазвичай відбуваються зверху до низу, тобто за розпорядженням вищого керівництва. Зменшення розмірів організації, реформування, реструктуризація - все це приклади структурних змін.

- Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, організації робочого процесу, технологій, устаткування, у тому числі в основних навичках і знаннях персоналу організації, які дають їм можливість придбати особливу, унікальну, лише для них характерну компетентність. Зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору

- Зміни у сфері персоналу – третя з основних сфер організаційних змін. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня фахівців, що, відповідно, потребує розробки нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, розробки комплексу мотиваційних заходів, перерозподіл працівників тощо.

Важливо наголосити на тому, що зміни можуть бути заздалегідь спланованими, а інші є нічим іншим як реакція на неочікувані і непередбачені події. Таким чином, можна виділити два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні).

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі бачення і місію організації, а також такі аспекти її корпоративного життя як розвиток, якість, інновації і цінності стосовно персоналу, потреб споживачів і застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення, та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні (динамічні) зміни - часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Кожна організація є об'єктом великої кількості еволюційних, природних змін. Типовий приклад - старіння обладнання і людей, що має як негативні проблематичні наслідки (для прикладу, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання, зміщати керівників, які втратили динамізм і напористість, мають проблеми із довірою персоналу, досягли пенсійного віку тощо), так і позитивні сторони (техніко-технологічна і управлінська кваліфікація, досвід, які здобувається роками практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Слід вказати, що значна кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер і відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Для прикладу, конкуренція може змусити фірму - виробника різко знизити ціни, страйк — підвищити зарплату й т.п. Такі зміни є звичайною адаптацією організації до умов, що склалися, тобто реактивними. Це відбувається тоді, коли керівництво організації не планувало, а часто навіть і не підозрювало про їх необхідність до моменту виникнення, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки – відкрити несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, є поспішними, то можливість ухвалення неефективних рішень щодо них підвищується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки. Справжнім управлінським мистецтвом слід вважати вихід із незапланованих ситуацій з позитивними наслідками і найменшими витратами в результаті належного управління їх протіканням.

В зв'язку з цим слід вказати, що всі зміни можна розділити на дві ключові групи, кожній з яких є притаманними дві можливості розв'язку. Виділення першої ключової групи базується на локалізації зміни, коли ми

намагаємось керувати зміною як зовнішньою або внутрішньою. Це ж стосується і іншої характеристики, яка стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною, коли остання може бути навмисною (бажаною, плановою, стратегічною) і, навпаки - випадковою (небажаною, незапланованою, ситуаційною, динамічною). Комплексне використання цих двох характеристик генерує чотири можливих типи змін.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Завдання: підготувати доповіді на тему:

1. Компетенції менеджерів зі змін.
2. Менеджер і лідер.
3. Очікування лідерів від вищого керівництва.
4. Підходи до виділення стилів управління.

Тема 4. Моделі управління змінами

Завдання: підготувати доповіді на тему:

1. Три крокова модель Левіна;
2. Модель технології втручання; модель «дослідження-дії»;
3. Модель процесу успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера;
4. Модель управління змінами Дж Коттера;
5. Модель змін, що плануються (Р.Ліппіта, Дж. Уатсона, Б.Уестлі).

Змістовний модуль 2. Процес управління змінами

Тема 5. Підготовка до змін та їх керування

Завдання: підготуватися до обговорення на семінарському занятті наступних питань:

1. Створення команд з управління змінами.

2. Робочі групи в управлінні змінами.
3. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін.
4. Розробка проекту змін.
5. Підготовка до впровадження змін.
6. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.

Тема 7. Управління опором змінами

Завдання : Самостійно дослідити концептуальні засади управління опору змінами в організаціях.

Результати дослідження представити у вигляді аналітичного звіту.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ПІДГОТОВКИ ЗАВДАНЬ

Тема 7. Управління опором змінами

Завдання : Самостійно дослідити концептуальні засади управління опору змінами в організаціях.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що попри обсяг уваги приділений опору в класичних і сучасних працях, серед науковців та практиків існує певна невизначеність з приводу того, до якої категорії слід відносити опір, яке йому дати визначення, та що слід робити в разі його виникнення при роботі із соціальними системами (організаціями).

Термін „опір” використовується менеджерами та консультантами, коли вони стикаються з такою поведінкою клієнта, яка свідчить про його небажання прийняти допомогу, або змиритися з тим, що на нього здійснюють вплив.

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що „Опір” як категорія менеджменту розглядається як невід’ємна складова процесу організаційного розвитку. Значну увагу явищу опору приділив К. Левин (1951), аналізуючи поле з діючими в ньому силами.

„Опір” як груповий феномен розглядався Р. Кохом та Дж. Френчем (1960) . П.Р. Лоуренс (1969) у своїй статті наводить поради щодо подолання опору, а Дж.П. Коттером і Л.А. Шлезінгером (1979) наводяться основні причини з яких люди опираються змінам .

Пізніше опір змінам розглядався в рамках концепції організації що навчається Р. Гарратом, П. Сангом .

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що „опір змінам” є класичним психотерапевтичним терміном, який опосередковує внутрішньо особистісний конфлікт між „Я”, „Воно” та „Зверх-Я”. Вперше явище опору було охарактеризоване З. Фрейдом, як сила та процес, що здійснюють витіснення і підтримують його шляхом протидії переходу уявлень з безсвідомого у свідомість. Аналіз опору здійснювався А.Фрейд (1936), як аналіз аспектів психологічного захисту людини.

Ф. Перлз (1969) відмічав прояви опору у невербальній поведінці людей та працював з усвідомленням витіснених переживань. Також в рамках гештальт-терапевтичного підходу аналізом проявів опору займались І. Польстер, та М. Польстер (1973).

Д. Коттер та Л. Шлезінгер сутність опору вбачають у небажанні людей відмовитись від власних цінностей, неусвідомленості наслідків змін, недостатній стійкість до змін .

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що в особистісно-орієнтованій психологічній літературі, зразком якої є наукові праці Б.Д. Карвасарського (1985), опір оцінюється як певний психологічний захисний механізм, який відображає реакцію людини на можливість важких переживань, а також на перебудову або відновлення порушених відносин.

Вітчизняні науковці характеризують „опір” як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін; як негативну реакцію систем, груп і окремих осіб, яка ускладнює процес змін та загрожує культурі підприємства й структурі влади.

В рамках теорії „матеріалізації”, існує ряд поглядів про опір як головну умову здійснення зміни на рівні особистості. З цієї позиції здійснюється розгляд опору та захисту як сфери адаптивних можливостей.

К. Левин розглядаючи опір на рівні соціальних систем зазначав: „Вплив на групу з метою здійснити зміну,... означає спробу зламати укорінений „звичай” або „соціальну звичку... Поняття „соціальної звички”, скоріш за все, передбачає, що не дивлячись на прикладення сили, рівень соціального процесу зміниться менше, ніж на величину зміни, за рахунок певного типу „внутрішнього опору” зміні... Теорія соціальної звички означає, що історична сталість утворює „додаткове силове поле”, що має тенденцію до підтримки існуючого рівня у доповнення до будь-яких інших сил, що утримують соціальний процес на цьому рівні” .

Аналізуючи природу додаткового силового поля, К. Левін дійшов висновку, що воно утворюється за рахунок присутніх в групі норм, звичаїв, цінностей, яких намагаються дотримуватись окремі індивіди, аби уникнути суворого поведження чи вигнання з боку інших членів групи.

На думку Г.Р. Латфулліна, О.Н. Громової [10, 314], ставлення до змін з боку окремих людей або груп може бути розглянуто у комбінації двох факторів: 1) прийняття або неприйняття змін; 2) відкрита або прихована демонстрація ставлення до змін.

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що існують наступні форми прояву опору працівників змінам:

- 1) логічні, раціональні заперечення (економічні витрати, невпевненість в технічній доцільності змін, час адаптації та ін.);
- 2) психологічні, емоційні установки (страх невідомості, невміння адаптуватись до змін, антипатія до менеджменту, потреба в безпеці та ін.);
- 3) соціологічні фактори, групові інтереси (політичні коаліції, підтримка групових цінностей, бажання зберегти дружні стосунки).

На думку І. Вайнера опір є одним з видів порушення комунікації в психотерапевтичному процесу. Відтак логічна, а не парадоксальна, реакція

на зовнішнє втручання не може розглядатися як опір, що порушує комунікацію. З цієї позиції ми можемо віднести опір, що приймає форму раціональних заперечень до усвідомленого опору персоналу змінам. Такий опір пов'язаний із логічними висновками людей про невідповідність наявних в них ресурсів (кваліфікаційних, інтелектуальних та ін.) меті впровадження змін.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що до усвідомленого опору також частково відносяться соціологічні фактори опору, якщо неприйняття змін є відкритим та аргументовано дотриманням певних групових інтересів.

Відповідно, прихований опір вказує на наявність неусвідомлених причин неприйняття змін персоналом. В основі останнього, на наш погляд, лежать психологічні, емоційні установки, а також частково соціологічні фактори, пов'язані із так званими „соціальними звичками”.

I. Вайнера наводить джерела опору людей процесу, серед яких опір зміні займає одне з перших місць і пов'язується із:

1) вторинною вигодою (ряд переваг, що є наслідком психологічної неспроможності людини і примушує її опиратись будь-яким значним змінам свого стану),

2) невротичною рівновагою (побоювання того, що зміна порушить закріплену модель міжособистісної взаємодії),

3) станом людини - їй здається неприйнятним отримання професійної психологічної допомоги, що сприймається як свідоцтво власної нікчемності, несамостійності та загрожує самооцінці),

4) опором Суперего (почуття тривоги та підозри внаслідок сумнівів людини у гідності позитивних зрушень, що підживлюється схильністю до переживання провини).

В основі психологічних форм опору, ґрунтуючись на висновках авторів психоаналітичного напрямку, лежать механізми захисту, спрямовані проти відчуття колись небезпеки: витіснення, придушення, заперечення, проекція,

перенос, регресія, ідентифікація, компенсація, реактивне утворення, раціоналізація, сублімація, ізоляція, інтелектуалізація.

Автори гештальт-терапевтичного напрямку виділяють п'ять основних способів опору, як засобів розриву взаємодії індивіда із середовищем: інтроєкція, проєкція, ретрофлексія, дифлексія, конфлюєнція.

Таким чином ми можемо виділити наступні рівні опору змінам в організації: опір персоналу з точки зору приналежності до організації та індивідуальний опір обумовлений особистісними психологічними рисами людей, які працюють в організації.

В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

1) невизначеність. Можливо це найважливіша причини опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, з нервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;

3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;

4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі

зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (див. табл. 2). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 2.

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників 6. Зниження продуктивності організації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що в менеджменті організацій розрізняють наступні методи подолання опору змінним в організаційному середовищі: надання інформації, участь та залучення, допомога та підтримка, переговори та угоди, маніпуляція та кооптація, явний та неявний примус.

Такий підхід, по-перше, приділяє увагу головним чином відкритому неприйняттю змін персоналом (так як розглянуті методи потребують чіткого об'єкта впливу), не торкаючись психологічних факторів опору; по-друге, автори підходу упереджено розглядають опір як перешкоду на шляху досягнення мети ініціаторами змін.

На противагу наведений вище точці зору слугує висловлення Е. Невіса який зазначив: „більш повне розуміння феномену опору повинно включати в себе окрім опису переживань ініціаторів, опис того, як відчувається і сприймається опір тими, хто опирається”.

В свій час З. Фрейд також відмічав, що без опору пацієнти можуть виявитись „роздавленими” зовнішнім втручаннями. Людям, що опираються, їх поведінка здається розумною і здоровою саморегуляцією, в крайньому випадку, захисною реакцією на дії, що несуть в собі можливу загрозу їх цілісності.

В цьому контексті, ми також не можемо не погодитись з тією думкою, що „опір є засобом дисоціювати психічну активність індивіда, спрямувавши її не лише на реконструкцію наявних основ власної особистості, а й на пошук нової ідентичності, відображеної в „Я-образі” .

В праці Е. Невіса пропонується замінити термін „опір” як односторонню реакцію, на поняття „прояву „різнонаправленої енергії”, який має в собі множину сил та прагнень, багато з яких дотримуються різних напрямків. Варіантом „різнонаправленої енергії” може слугувати модель амбівалентних взаємовідносин К. Меннінгера (1958).

Явище опору персоналу організації процесу змін є неоднозначним багаторівневим явищем, адже окрім зовнішніх раціональних і соціальних проявів, має свою внутрішню структуру, обумовлену психологічними механізмами збереження Я-ідентичності людини. З огляду на це положення, будь-яке втручання в організаційні процеси, що має на меті управління запланованими змінами, повинно здійснюватись з огляду на присутність „різноспрямованої енергії”, яка опосередковує взаємовідносини індивідів і груп в організаційному середовищі.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що ефективне управління будь-якою організацією передбачає вибір стратегічного курсу розвитку компанії та неухильне слідування обраним курсом. Досягнення стратегічних планів та цілей компанії неможливе без проведення таких масштабних організаційних змін, як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміна корпоративної культури тощо.

Але, як правило, невід’ємною складовою проведення процесу організаційних змін на підприємстві є опір з боку організації, окремих її груп чи індивідів. У появі такого опору немає нічого дивного, адже більшість людей в організації побоюється революційних змін звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як необхідно реалізовувати стратегію розвитку компанії. Групи, поставлені перед необхідністю змін,

зіштовхуються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів. Отже, вони легко реагують на заклики щодо опору змінам.

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоч опір, у випадках проведення організаційних змін, є неминучим, він, проте, не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Таким чином, він є одним із природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більш ефективного управління організаційними змінами.

При самостійній роботі над даним завданням потрібно розкрити різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування та реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Л. Бергера, Є. Брукінга, О. Віханського, Дж. Дональдсона, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, Р. Катела, С.М. Клімова, С.В. Козаченка, М.Д. Кондратьєва, Ф.Котлера, М. Кубра, В.А. Куліка, А.Є. Лузіна, І.І. Мазура, Б.З. Мільнера, Є.Г. Панченка, І.І. Прокопенка, Б. Твіса, Р. Уотермана, Ю. Ушанова, Алф.Чендлера, В.Д. Шапіра, Дж. Шумпетера, С. Янга, Ф.О. Ярошенка та інших.

На сьогодні, існує велика кількість досліджень в області подолання опору щодо організаційних змін, які направлені на виявлення причин цього опору та вироблення інструментарію боротьби з ним. Розроблено декілька основних методів подолання опору організаційним змінам, які пропонуються для використання менеджерам під час виникнення даної проблеми на підприємстві. Але, потреба в розробленні алгоритму та умов використання того чи іншого методу, залишається актуальною. Тому існує необхідність в розробленні поетапного процесу переведення опору організаційним змінам щодо сприяння проведення цих змін на підприємстві.

На основі проведених досліджень, доцільно розробити свій алгоритм подолання опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві (зразок на рис.1).

Оскільки опір організаційним змінам на підприємстві є проблемою, а вирішення будь-якої проблеми доцільно розпочинати з її визнання та формулювання, то і розроблення алгоритму подолання опору організаційним змінам на підприємстві необхідно розпочати з ідентифікації форм прояву даної проблеми.

Опір може бути явним і прихованим, навмисним і несвідомим. Порізнному сполучаючись, ці ознаки формують чотири основних форм опору організаційним змінам на підприємстві.

Найпоширенішою формою опору є заперечення. Необхідність змін обумовлюється проблемами, наявність яких люди заперечують. Таке можливо, як правило, коли люди в дійсності їх не бачать, коли вони бояться взятися за їх вирішення або якщо вважають ці проблеми надуманими. В останньому випадку істотну роль може відігравати страх щодо конкуренції з боку колег, дискомфорт через обмеження свободи дій, лояльність третьої сторони, незацікавленості в змінах тощо.

Індиферентність як форма опору не передбачає відкритого протистояння змінам, однак відсутність зацікавленості в успішності проведення змін досить негативно позначається на роботі. А провал проекту змін тільки підтверджує впевненість, що він і не заслуговував на серйозну увагу.

У таких випадках менеджери часто дивуються, чому їхні підлеглі демонструють відсутність зацікавленості. Можливо, співробітники не усвідомили важливості проекту, можливо, вони відчували, що їхні зусилля не будуть оцінені по заслугах або вони не довіряють своїм менеджерам.



Рис. 1. Алгоритм подолання опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві

Насправді, можна знайти безліч причин, чому працівники поведуться подібним чином. Тут важливо помітити, що коли таке поведження демонструє не один, а цілий ряд працівників, то справа не в їхній впертості або лінивості.

Коли люди бояться або чинять опір змінам, вони часто роблять це не усвідомлено. Проявлятися це може й у демонстрації власної некомпетентності, коли працівники не можуть зробити навіть те, що в дійсності зробити цілком здатні. Демонстрація некомпетентності може бути й навмисною – як непрямий прояв серйозного протистояння зміні. Найбільш часто це відбувається через сильне занепокоєння про потенційні негативні наслідки проведених змін (таких як втрата власної значимості).

Люди часто обгрунтовано скептично ставляться до важливості й необхідності змін (чи не приведуть вони до втрати роботи?) або відносно здатності як менеджерів, так і колег, успішно їх провести. Менеджери також часто скептичні стосовно можливостей співробітників, бачачи в них недостатність кваліфікації і страх пробувати що-небудь нове. Формою вкоріненого скептицизму є песимізм.

Під час реалізації проекту організаційних змін чималу небезпеку представляє нетерпіння людей. Вони можуть говорити, наприклад, що проект забрав уже занадто багато часу, а відсутність швидкого успіху свідчить про неуспішність проекту. Після таких заяв може початися тверде протистояння подальшому проведенню змін.

У випадку, коли менеджер ідентифікував одну з вище перелічених форм прояву опору, необхідно перейти до другого етапу алгоритму щодо подолання опору організаційним змінам на підприємстві й визначити його основні причини.

Проведений аналіз причин прояву опору організаційним змінам на підприємстві, дозволив зробити висновок, що до основних причин опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві належать:

- егоїстичний інтерес, який є основною причиною того, що люди пручаються змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивій кожній людині: люди внаслідок своєї природи ставлять власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не є небезпечною, однак її розвиток може

привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена;

- неправильне розуміння цілей і стратегії змін виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низька;

- різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішніх організаційних груп;

- деякі люди мають низьку терплячість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо;

- багато змін приводять до прояву конфлікту інтересів індивідів, менеджерів і підлеглих або індивіда та організації. Навіть такі очевидно виграшні зміни, як підвищення в посаді, можуть сприйматися негативно тими, хто віддає перевагу стабільності новим можливостям . Впровадження зміни може вести до задоволення одних співробітників і не приносити нічого значимого їхнім колегам.

У ряді випадків, опір може бути описаний як боротьба за контроль над ситуацією між тими, хто хоче провести зміну й тими, хто не бажає змін.

Виходячи з даного переліку причин опору, можна зробити висновки, що всі вони належать до соціально-психологічних особливостей людини. Тому, правильне визначення причин прояву конкретної форми опору потребує детального аналізу соціально-психологічних аспектів індивідів та всієї групи разом.

Важливим аспектом розгляду даної проблеми, є визначення методів подолання опору щодо організаційних змін: інформування й спілкування,

залучення співробітників до реалізації змін, допомога і підтримка, переговори та угоди, маніпуляції та кооптації, явний і неявний примус тощо.

При вивченні теми доцільно звернути увагу, що одним з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей. Одержання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і та їхню логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один на один, групові семінари або звіти. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш імовірна, якщо опір стратегії ґрунтується на неправильній або недостатній інформації. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо здійснення її пов'язане з участю великої кількості людей.

Залучення співробітників до реалізації змін є одним з найефективніших методів боротьби з опором, адже допомагає подолати відразу цілу низку проблем психологічного рівня.

Допомога та підтримка можуть здійснюватися як надання можливості навчання новим навичкам, вільного часу для навчання, просто можливості бути вислуханим і одержати емоційну підтримку. Допомога та підтримка особливо необхідні тоді, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння. Колишні менеджери, звичайно, ігнорують подібні види опору, так само як і ефективність такого способу боротьби з опором. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, а тим самим є дорогим і найчастіше зазнає невдачі.

Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним або потенційним супротивникам зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори, як метод боротьби зі змінами, особливо підходять у тому випадку, коли зрозуміло, що хтось втрачає в результаті зміни, але має істотну силу опору.

Досягнення угоди є порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоч він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим,

особливо тоді, коли менеджер дає зрозуміти, що він готовий іти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку, він може стати об'єктом шантажу.

Як зазначає Н.Том, маніпуляції та кооптації також слід віднести до методів подолання опору змінам. У деяких ситуаціях, маніпулюючи, менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей. Маніпуляції, в цьому випадку, здійснюються шляхом вибіркового використання інформації та свідомого викладення подій у певному, вигідному для ініціатора змін порядку.

Однією з найпоширеніших форм маніпуляції є кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні та здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду об'єктів маніпуляції, а тільки їхню підтримку.

За певних обставин, кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого індивідуума або групи службовців. Він має низку недоліків. Проте, якщо люди відчують, що їх просто дурять, щоб вони не пручалися змінам, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними.

При самостійній роботі над даним завданням потрібно розкрити менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному, вони змушують людей приймати зміни шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування тощо) або шляхом реального звільнення. Так як і маніпуляція, використання примусу - це ризикований процес, тому що люди завжди пручаються нав'язаній зміні.

Однак, у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.

Таким чином, результатом четвертого етапу є вибір конкретного методу подолання опору організаційним змінам на основі інформації, отриманої після реалізації попередніх етапів.

Наступним важливим етапом, на думку авторів, є подолання опору організаційним змінам на підприємстві та спрямування сили цього опору в конструктивне русло сприяння проведенню змін.

У випадку невдалого використання методу постає необхідність у повторному проходженні всього алгоритму або поверненні до етапу, на якому було допущено помилку.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що опір організаційним змінам є однією з основних причин гальмування розвитку компаній. Особливістю цієї проблеми є те, що не існує універсального методу її вирішення, але використання розробленого алгоритму дозволить поетапно дійти до того методу подолання опору організаційним змінам, який найбільше підходить для кожної конкретної форми та причин прояву такого опору.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що управління опором застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу,

розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

В таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 2).

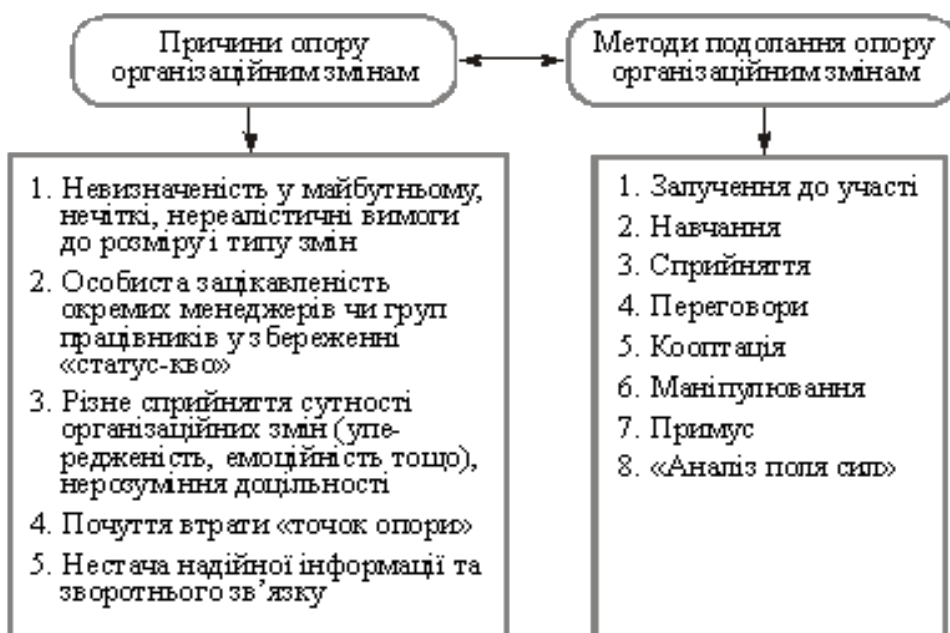


Рис. 2. Методи подолання опору організаційним змінам

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє

причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.

Дослідження І. Ансофа у напрямку найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток — не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей (рис. 3) змін і прояв елементів опору

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія — система (ОСУ) — поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ) (R11 + R12). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, — повертаючи «до старих добрих часів».

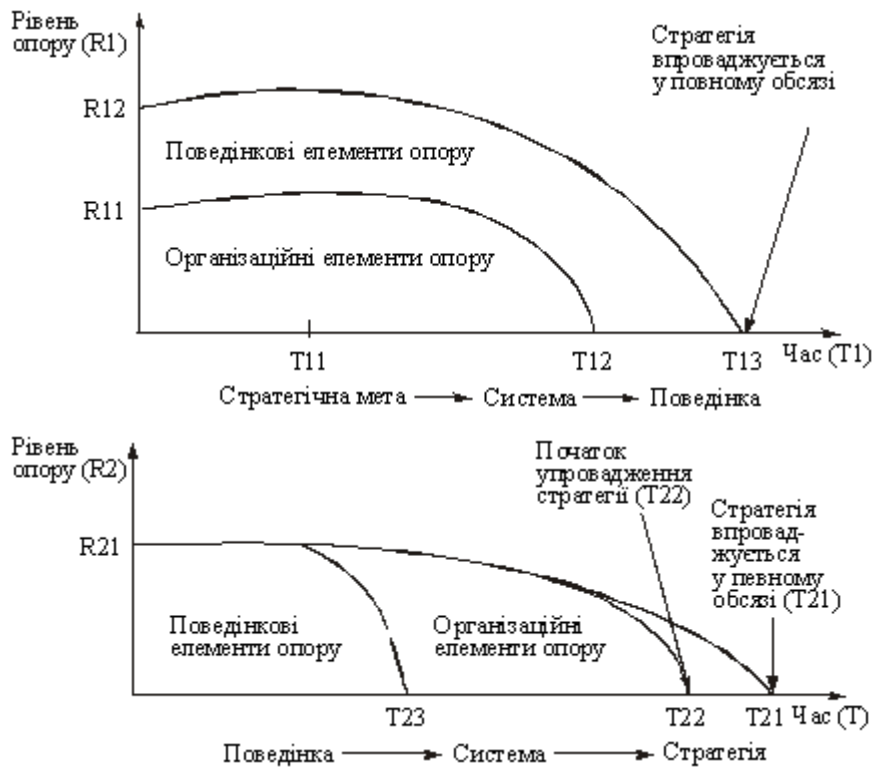


Рис. 3. Послідовність упровадження змін і прояв елементів опору

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка — система (ОСУ) — загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R11 + R12 > R21$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий — залежно від характеру та радикальності змін ($T11 + T12 + T13 \approx T21 + T22 + T23$).

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути наготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при

застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором вважається:

- формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил»);
- досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації);
- використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР;
- формування «стратегічної поведінки»;
- контроль «джерел опору».

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.

«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

При самостійному вивченні даної теми потрібно звернути увагу на те, що в умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

Змістовний модуль 3. Підходи і методи управління змінами

Тема 9. Організаційний розвиток

Завдання: Виконання аналітично-розрахункової задачі:

I. Постановка задачі

На підприємстві "Текстильпром" було проведено модернізацію виробництва, внаслідок якої відбулося зростання продуктивності праці на 10%. Чисельність виробничого персоналу складає 140 осіб. На підприємстві використовується відрядна система оплати праці. Обсяг виробництва у звітному році складав 1,20 млн. м² тканини. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 400 тис. м².

II. Завдання до задачі

1. Запропонуйте шляхи вирішення даної управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.

3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зростання чисельності працівників.

4. Запропонуйте комплекс робіт в процесі здійснення організаційних змін, використовуючи стратегію навчання.

5. Визначте які етапи необхідно здійснити в ході проведення організаційних змін, використовуючи стратегію залучення до участі.

6. Проаналізуйте ситуацію за умови наявності значного опору організаційним змінам. Зазначте форми оптимізації робочого часу, які можуть бути використані на підприємстві "Текстильпром" в разі незначного збільшення чисельності працівників підприємства.

III. Інформаційна база задачі

Таблиця 1. Рівні керованості по Вудвору

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ПІДГОТОВКИ ЗАВДАНЬ

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

1. Побудуйте робочу таблицю (зразок табл..3).

Таблиця 3.

Показники діяльності підприємства	Звітний рік	Майбутній рік
Обсяги виробництва продукції підприємства, м ²		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	140	
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м ² /особу		

2. Перепишіть до таблиці умови Вашого завдання.
3. Визначте продуктивність праці у звітному та майбутньому році з урахуванням її перспективного зростання.
4. З урахуванням рівнів керованості по Вудвору у відповідності зі специфікою виробництва (масове виробництво) сформулюйте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип.
5. Складіть перелік посад із зазначенням функціональних обов'язків та чисельністю осіб, працюючих на даних посадах. Дані занесіть у таблицю (зразок табл..4).

Таблиця 4. Витяг зі штатного розкладу підприємства "Текстильпром"

Посади	Чисельність осіб на посаді		Функціональні обов'язки
	звітний рік	майбутній рік	

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в майбутньому році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці в майбутньому році:

$$Ч'_{вп} = (Q_{реал.} + \Delta Q_{реал.}) / П_{п} * t_{п},$$

де $Ч'_{вп}$ – чисельність виробничого персоналу в майбутньому році, осіб;

$Q_{реал.}$ – обсяг виробництва продукції у звітному році;

$\Delta Q_{реал.}$ – потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році;

$П_{п}$ – продуктивність праці у звітному році, м²/особу;

$t_{п}$ – темпи зростання продуктивності праці в майбутньому році, частка.

7. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працюючих.

8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт в процесі здійснення організаційних змін на

підприємстві за умов зростання чисельності працівників. Які із зазначених робіт можуть бути виключені в разі значного опору організаційним змінам.

9. Обґрунтуйте які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на підприємстві "Текстильпром". Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Завдання: підготувати доповіді на тему:

1. Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Управління бізнес-процесами.
3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємства

Завдання: підготувати доповіді на тему:

1. Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.
2. Сутність та причини реструктуризації.
3. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії.
4. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Грин М. Управление изменениями:[пер. с англ.]/ М.Грин.-СПб.: ДК, 2007.-360 с.
2. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании:[пер. с англ.]/ Д.С. Корн.-М.:Олимп-Бизнес, 2007.-320 с.
3. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями: учеб. пособие/ А.А. Садеков, О.Ю.Гусева.-Донецк: ДонГУЗТ, 2005.-203 с.
4. Управління змінами. Навч.посібник / І.Петрова, В.Поліщук, В.Печенізький. - Львів: ЗУКЦ, 2008.- 66с.
5. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие/ Г.В.Широкова.-СПб: Изд.дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.

Додаткова:

6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации И. Адизес; пер. с англ.. под. науч. ред.. А.Г. Сеферяна.-СПб.: Питер, 2007.-384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
7. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія/ О.В. Виноградова.-Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006.-183 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С.Виханский, А.И. Наумов.-3-е изд.-М.:Гардарика, 2010.-320 с.
9. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб пособие Е.М.Королькова.-Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.-80 с.
- 10.Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.

11. Коттер Дж.П. Впереди перемен/ Дж.П. Коттер.-М.:Олимп-Бизнес, 2003.-256 с.
12. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации/ Дж.П. Коттер, Д.С.Козн.-М.:Олимп-Бизнес, 2004.-256 с.
- Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 268 с.
13. Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений, Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2004.
14. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч./ [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с.
15. Методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала // Журнал организационных изменений.– 2008.– №21.– с.113-117
16. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
17. Основы менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб./ [За заг. ред. Мошека Г. Є]. - К.: Ліра-К, 2017. - 528 с.
18. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563с.
19. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. - Формування ринкової ек-ки: Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - Т.1. Ч.ІІ.- К.: КНЕУ, 2007, с. 646-655
20. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения: [пер. с англ.]/ Х.К. Рамперсад -М.:Олимп-Бизнес, 2005.-256 с.
21. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций/ П.Сенге, А.Клейнер, Ш.Роберте и др.-М., 2003,

22.Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.

23.Тимохова Г. Б., Білокінъ Т. А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 344 с.

24.Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.

25.Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация/ Д.Харрингтон, К.Эсселинг, Х.Нимвеген.- СПб., 2002.