

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

РОБОЧА ПРОГРАМА
та методичні вказівки
до вивчення дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ”,

призначені для студентів, які очно навчаються за програмами підготовки магістрів, за спеціальністю:

8.073 – Менеджмент

Дніпро НМетАУ
2016

1. Програма навчальної дисципліни

Управління змінами

Спеціальність: 8.073 Менеджмент (МН03)

Розподіл навчальних годин (Денна форма навчання)

	Усього	Чверті	
		1	2
Усього годин за навчальним планом, у тому числі:	120	60	60
Аудиторні заняття, з них:	48	24	24
Лекції	24	16	8
Лабораторні роботи	0	0	0
Практичні заняття	24	8	16
Семінарські заняття	0	0	0
Самостійна робота, у тому числі при:	72	36	36
підготовці до аудиторних занять	24	12	12
підготовці до модульного контролю	12	6	6
виконанні курсових проектів (робіт)	0	0	0
виконанні індивідуальних завдань	0	0	0
опрацюванні розділів програми, які не викладаються на лекціях	36	18	18
Заходи семестрового контролю			екзамен

Характеристика дисципліни

Навчальна дисципліна "Управління змінами" є нормативною і входить до циклу дисциплін природнонаукової, професійної та практичної підготовки.

Мета вивчення дисципліни – оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- сутність змін та природу їх виникнення;
- технології та методи управління змінами в організаціях;
- особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін;

- прийоми подолання конфліктів у процесі змін.

вміти:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- розробляти ефективний план дій з упровадження змін;
- дійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- формувати команду для проведення змін;
- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо.

Критерії успішності– отримання позитивної оцінки при складанні модульних контрольних робіт.

Засоби діагностики успішності навчання– комплект тестових завдань.

Зв'язок з іншими дисциплінами– «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Маркетинг», «Управління персоналом», «Стратегічний менеджмент».

Набуті знання і вміння використовуються при виконанні дипломних проектів і робіт та в подальшій практичній, професійної діяльності.

Структура дисципліни

Модуль	Тема лекції (заняття) та обсяг, годин	Шифр змістового модуля	Захід модульного контролю
1	1 Сутність управління змінами		
	Лекції		Контрольна робота (тестування)
	1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	4	
	2. Концепція і стратегія управління змінами.	4	
	Практичні роботи		
	1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	2	
	2. Концепція і стратегія управління змінами.	2	
	Самостійна робота		
	<i>Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях</i>		
	1. Індивідуальні зміни	9	
Підготовка до аудиторних занять	6		
Підготовка до модульного контролю	3		
	Усього: 30		

2	2 Етапи процесу управління змінами		Контрольна робота (тестування)
	Лекції		
	1. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства.	4	
	2. Командні зміни.	4	
	Практичні роботи		
	1. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства.	2	
	2. Командні зміни.	2	
	Самостійна робота		
	<i>Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях</i>		
	1. Типологія учасників команди змін	9	
Підготовка до аудиторних занять	6		
Підготовка до модульного контролю	3		
	Усього:	30	
3	3 Управління опором змінам.		Екзамен
	Лекції		
	1. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами.	2	
	2. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	2	
	Практичні роботи		
	1. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами.	6	
	2. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	2	
	Самостійна робота		
	<i>Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях</i>		
	1. Оцінювання рівня опору змінам.	9	
Підготовка до аудиторних занять	6		
Підготовка та складання екзамену	3		
	Усього:	30	

4	4 Механізм реалізації змін		Екзамен
	Лекції		
	1. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	2	
	2. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.	2	
	Практичні роботи		
	1. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.	6	
	2. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	2	
	Самостійна робота		
	<i>Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях</i>		
	1. Зміни на основі інформаційних технологій	9	
Підготовка до аудиторних занять	6		
Підготовка та складання екзамену	3		
Усього:		30	

Зміст дисципліни

Лекційний курс

№№ з/п	Назва розділу/теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	<p>Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах</p> <p>Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.</p>	4
2	<p>Концепція і стратегія управління змінами.</p> <p>Навчання та зміни. Види компетентностей. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.</p> <p>Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація.</p> <p>Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.</p>	4

3	<p>Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства.</p> <p>Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства.</p> <p>Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/занепад). Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Модель життєвого циклу організації І. Едайзіса, А. Пригожина та Л. Данко, Л. Грейнера.</p> <p>Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.</p> <p>Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.</p>	4
4	<p>Командні зміни.</p> <p>Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.</p>	4
5	<p>Влада та стилі керівництва в управлінні змінами.</p> <p>Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман - Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.</p>	2
6	<p>Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.</p> <p>Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.</p> <p>Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам.</p>	2
7	<p>Управління змінами у стратегічному розвитку організації.</p> <p>Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання.</p> <p>Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.</p>	2

8	Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення. Емпіричний підхід до проектування організаційних змін. Моделювання реагування організації на зміни середовища його функціонування. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами на сучасному етапі функціонування підприємства.	2
---	--	---

Практичні заняття

№№ з/п	Тема заняття та її зміст	Тривалість (годин)
1	Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	2
2	Концепція і стратегія управління змінами.	2
3	Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства.	2
4	Командні зміни.	2
5	Влада та стилі керівництва в управлінні змінами.	6
6	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.	2
7	Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення.	6
8	Управління змінами у стратегічному розвитку організації.	2

Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях

№№ з/п	Назва теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	Індивідуальні зміни Навчання та зміни. Особа і зміни. Управління своїми та чужими змінами. Теорії навчання. Цикл втручань в процес змін.	9
2	Типологія учасників команди змін Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.	9
3	Оцінювання рівня опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.	9
4	Зміни на основі інформаційних технологій Стратегія та інформаційні технології. Стратегічно сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.	9

Рекомендована література

1. Виханский О.С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Грибик І. І. Управління змінами / І. І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смо-лінська. – Львів :

Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 180 с.

3. Камерон К. Диагностика й изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 220 с.

4. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин ; пер. с англ. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.

5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.

6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

7. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учебн. пособ. / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 330 с.

Укладачі:

к.е.н., проф.

В.К. Лебедева

Завідувач кафедри політичної економії:

д.е.н., проф.

В.М.Тарасевич

Програму затверджено на засіданні НМК за напрямом 8.073 - "Управління та адміністрування"
протокол № _____ від \"_____\" _____ року

Голова НМК за напрямом:

д.е.н., проф.

С.Б.Довбня

Узгоджено:

Начальник навчального відділу:

В.В.Туріщев

2. ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

1. Поняття управління змінами та його етапи.
2. Внутрішні причини організаційних змін.
3. Зовнішні причини організаційних змін.
4. Методика незапланованих змін.
5. Методика планової перебудови.
6. Методика нав'язаних змін.
7. Зміни з участю.
8. Зміни з використанням перемовин.
9. Фактори подолання опору змінам.
10. Універсальні методи подолання опору змінам.
11. Метод термінового залучення уваги.
12. Метод інформаційного процесу.
13. Властивості процесу здійснення змін.
14. Фактори реалізації стратегії змін.
15. Рівні залучення співробітників до здійснення змін.
16. Директивна стратегія впровадження змін.
17. Стратегія змін, заснована на перемовинах.
18. Нормативна стратегія.
19. Аналітична стратегія.
20. Принципи управління процесом змін.
21. Причини перегляду організаційної структури.
22. Соціальні проекти і завдання як форма проведення змін.
23. Експеримент як форма проведення змін.
24. Показові проекти як форма проведення змін.
25. Нові організаційні підрозділи у системі проведення змін.
26. Нові форми організації праці в системі проведення змін.
27. Аналіз результатів змін.
28. Структура системи для управління змінами.
29. Стратегія змін як процес.
30. Рівні участі персоналу в організаційних змінах.

3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ПЛАН

семінарського заняття з теми 1 «Діагностика виробничого потенціалу підприємства в процесі змін»

1. Поняття виробничого потенціалу підприємства.
2. Показники виробничого потенціалу підприємства.
3. Методи діагностики виробничого потенціалу підприємства в процесі змін.

Література

1. Виханський О.С. Менеджмент. – М.: 2010. – 320 с.
2. Харрінгтон Д. Оптимізація бізнес-процесів. – СПб: 2002. – 650 с.
3. Грибик І.І. Управління змінами. – Львів: 2008. – 180 с.

ПЛАН

семінарського заняття з теми 2 «Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства»

1. Поняття життєвого циклу підприємства.
2. Етапи життєвого циклу підприємства.
3. Специфіка управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства.

Література

1. Виханський О.С. Менеджмент. – М.: 2010. – 320 с.
2. Харрінгтон Д. Оптимізація бізнес-процесів. – СПб: 2002. – 650 с.
3. Грибик І.І. Управління змінами. – Львів: 2008. – 180 с.

ПЛАН

семінарського заняття з теми 3 «Прогноз опору персоналу організаційним змінам»

1. Чинники опору персоналу організаційним змінам.
2. Методи прогнозування опору персоналу організаційним змінам.
3. Методи подолання опору персоналу організаційним змінам.

Література

1. Камерон К. Діагностика й зміни організаційної культури. – СПб: ДК, 2001. – 220 с.
2. Грін М. Управління змінами. – СПб: ДК, 2007. – 360 с.
3. Грибик І.І. Управління змінами. – Львів: 2008. – 180 с.

ПЛАН

семінарського заняття з теми 4 «Оцінка ефективності результатів стратегічних організаційних перетворень»

1. Поняття ефективності стратегічних організаційних перетворень.
2. Показники ефективності стратегічних організаційних перетворень.
3. Методи оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень.

Література

1. Виханський О.С. Менеджмент. – М.: 2010. – 320 с.
2. Харрингтон Д. Оптимізація бізнес-процесів. – СПб: 2002. – 650 с.
Грибик І.І. Управління змінами. – Львів: 2008. – 180 с.

4. ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

1. До зовнішніх причин організаційних перетворень належать:

- А) економічні;
- Б) географічні;
- В) гуманітарні;
- Г) біологічні.

2. Невиконання прийнятих рішень та порушення зв'язків - це:

- А) проблеми поведінки;
- Б) проблеми процесу;
- В) проблеми права;
- Г) проблеми субординації.

3. Аварійне оновлення обладнання належить до:

- А) змін з використанням перемовин;
- Б) нав'язаних змін;
- В) незапланованих змін;
- Г) планових змін.

4. Перший рівень участі в змінах:

- А) оцінки;
- Б) активних дій;
- В) консультативний;
- Г) інформаційний.

5. Другий рівень участі в змінах:

- А) оцінки;
- Б) активних дій;
- В) консультативний;
- Г) інформаційний.

6. Третій рівень участі в змінах:

- А) оцінки;
- Б) активних дій;
- В) консультативний;
- Г) інформаційний.

7. Здійснення змін без залучення до перемовин інших співробітників є ознакою:

- А) нормативної стратегії;
- Б) аналітичної стратегії;
- В) стратегії, заснованої на перемовинах;
- Г) директивної стратегії.

8. Перший етап процесу управління організаційними змінами отримав назву:

- А) рух;
- Б) заморожування;
- В) розморожування;
- Г) рівновага.

9. Другий етап процесу управління організаційними змінами отримав назву:

- А) рух;
- Б) заморожування;
- В) розморожування;
- Г) рівновага.

10. Третій етап процесу управління організаційними змінами отримав назву:

- А) рух;
- Б) заморожування;
- В) розморожування;
- Г) рівновага.