

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Кафедра управління

**Затверджено на засіданні кафедри
управління**

(протокол № 5 від 13.05.24)

РОБОЧА ПРОГРАМА ІСПИТУ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

галузь знань	07 Управління та адміністрування
спеціальність	073 Менеджмент
освітня програма	073.00.02 Менеджмент організацій та адміністрування
факультет	економіки та управління

2023-2024 навчальний рік

Опис програми іспиту

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Кафедра управління
Програма іспиту з дисципліни
«Управління змінами»

1 курс – освітній рівень - другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма: 073.00.02 Менеджмент організацій та адміністрування

Форма проведення: тестування на платформі Moodle в ЕНК дисципліни для:
денної форми навчання: <https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=10888>
заочної форми навчання: <https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=26101>

Тривалість проведення **1 год. 20 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Екзамен проводиться дистанційно в онлайн форматі

Студент дає відповіді на запитання та завдання електронного тесту в системі Moodle. З них 30 тестових запитань закритого типу (вибір правильної відповіді із запропонованих варіантів), які передбачають автоматичну (комп'ютерну) перевірку і оцінюються по 1 балу кожне, та ситуаційне завдання, що оцінюється в 10 балів. Це завдання оцінюється викладачем вручну, виходячи з наступних критеріїв:

Оцінка	Критерії оцінювання
9-10	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
7-8	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
5-6	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.

0

виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення.

Екзамен проводиться із суворим дотриманням принципів академічної доброчесності, що передбачає недопустимість списування, фальсифікацій та обману. При порушенні студент відсторонюється від подальшого проходження екзаменаційного тесту із підсумковою оцінкою Fx за дисципліну.

Підсумкова оцінка в балах (максимально 100 балів) за дисципліну є сумою результату поточного контролю за семестр (60 балів) та відповіді на екзамені (40 балів).

Перелік тем для підготовки до тестування:

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість – основа організаційних змін.

Основні складові організаційної досконалості за Харгінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

Теорія пояснення джерел змін. Зміни і стабільність. Специфічні цілі змін.

Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 2. Види змін

Зміни у меті й завданнях діяльності організації. Зміни в застосовуваних технологіях, в організаційних структурах й управлінських процесах.

Зміни в організаційній культурі: цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва.

Зміни в людях: керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі.

Зміни в ефективності роботи організації: фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей. Зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Планові та ситуаційні зміни. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.

Тема 3. Рівні змін

Рівні змін: індивідуальні, групові, організаційні.

Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.

Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.

Тема 4. Командні зміни

Поняття групи та переформування її 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.

Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами

Фактор лідерства у перетворюючому менеджменті. Матриця взаємозв'язків; метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилї 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.

Тема 6. Емоційна компетенція управлінця

Поняття емоційного інтелекту. Основні складові емоційного інтелекту: внутрішнє «Я» (емоційна самосвідомість, асертивність, самоповага та увага до власних інтересів, самоактуалізація та незалежність); міжособистісна сфера (міжособові стосунки, емпатія (співпереживання) та соціальна відповідальність); адаптивність (розв'язання проблем, гнучкість та реалізм); управління стресом (толерантність до стресу – стресостійкість та контроль імпульсів); загальна налаштованість, настрої (оптимізм та почуття щастя).

Способи формування та розвитку емоційної компетенції особистості.

Тема 7. Моделі управління змінами

Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).

Моделі змін: Модель змін К.Левіна; Модель управління змінами Л.Грейнера; Теорія Е та теорії О організаційних змін; Модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі; Модель «киркової змін» Дж. Дак; Модель «від гарного до великого» Дж.Коллінза. Цикл змін за Коттером.

Тема 8. Модель життєвого циклу Іцхака Адізеса

Життєві цикли та природа проблем. Нормальні та аномальні проблеми.

Етапи розвитку організації: «залицяння»; «дитинство»; «давай-давай»; «юність»; «розквіт»; «стабільність»; «аристократія»; «полювання на відьом»; «бюрократія»; «смерть».

Завдання менеджменту на кожному етапі розвитку організації.

Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.

Тема 9. Підготовка до змін та їх планування

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.
Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Робочі групи в управлінні змінами.

Організаційна діагностика. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін.
Підходи до проектування змін. Матриця готовності працівника до змін.
Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіка впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.

Тема 10. Механізм реалізації змін

Тривимірний простір процесу трансформації: «згори донизу», «знизу до гори», «горизонтальна вісь». Інтегрований підхід до реалізації змін.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури управління та напрямки її розвитку.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Управлінська складова.

Контроль реалізації змін і реагування.

Тема 11. Загальна характеристика опору змінам

Сутність, фактори та форми опору змінам. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Амстронга, Джеймса О'Тула

Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам.

Тема 12. Підходи до управління опором змінами

Основні тактичні заходи щодо подолання опору змінам: освіта і передача інформації; залучення підлеглих до прийняття рішень; полегшення і підтримка; переговори, для забезпечення схвалення нововведення; кооптація; маневрування; примушування або загроза позбавлення роботи, просування, підвищення кваліфікації, заробітної платні з метою одержання згоди на зміни.

Методи впровадження організаційних змін: примушування, адаптація, криза та управління опором.

Тема 13. Традиційні і сучасні підходи управління змінами

Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання і технології. Методи орієнтовані на структуру і стратегію.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг.

Бенчмаркінг. Реінжиніринг бізнес-процесів. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю.

Крайні підходи до управління змінами.

Тема 14. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Приклади тестів:

До стимулюючих сил теорії силового поля змін належать:

Виберіть одну відповідь:

- a. культура організації
- b. збільшення потоку грошових засобів
- c. зниження якості продукції
- d. збільшення обсягів продажів

Встановити відповідність між видами бенчмаркінгу:

Бенчмаркінг процесу, який порівнює певну функцію двох чи більш організацій незалежно від сектора	Відповідь 1
Вимір характеристики підприємства і його зіставлення з характеристикою конкурентів, дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу чи адміністративних методів підприємств-конкурентів	Відповідь 2
Бенчмаркінг, проведений організаціями, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі	Відповідь 3

Екзаменатор



Олена АКІЛІНА

Завідувач кафедри

Оксана МАРУХЛЕНКО