



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**  
**ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**  
**Кафедра педагогіки, психології та менеджменту**

**АРХІТЕКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:**  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**  
*Електронний навчальний курс*

**СХВАЛЕНО**

кафедрою педагогіки, психології та менеджменту

протокол № 1 від « 10 » січня 2023 р.

завідувач кафедри

**Володимир КУЛШОВ**

**Біла Церква 2023**

**Категорія слухачів:** педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта»

**Розробник:** *Кравченко Ганна Юріївна, професорка кафедри педагогіки, психології та менеджменту Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «УМО» НАПН України, докторка педагогічних наук, доцентка*

**Кравченко Г.Ю.** Архітектура професійної діяльності: управління змінами: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

Актуальність курсу визначається наданням технологій та інструментарію управління змінами власної професійної діяльності в освітньому процесі у ЗП(ПТ)О в умовах безперервних змін; оволодінням певними навичками управління індивідуальними та груповими змінами.

Мета курсу полягає в формуванні у педагогів ЗП(ПТ)О сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок організації процесу управління змінами.

Електронний курс розроблено для педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

Електронний курс розраховано на 6 год., із яких 2 год. – лекція, 4 год. – семінарські заняття.

## ЗМІСТ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

1. Анотація електронного курсу.....
2. Типова освітня програма електронного курсу.....
3. Тематичний план викладу та засвоєння матеріалів електронного навчального курсу.....
4. Зміст електронного навчального курсу за темами.....
5. Завдання до семінарських занять.....
6. Проблемно-пошукові питання для самостійної та індивідуальної роботи слухача.....
7. Комплекс практичних (тестових) завдань для самоконтролю.....
8. Глосарій ключових слів.....
9. Консультаційний пункт.....
10. Цифрова бібліотека.....

## 1. АНОТАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО КУРСУ

Сучасна державна освітня політика України спрямована на розвиток професійної освіти, підвищення її ефективності та результативності. Управління професійною кар'єрою педагогічних працівників в системі професійно технічної освіти в сучасних умовах стає важливим інструментом професійного розвитку. Людина, котра «робить кар'єру» розглядається скоріше як особистість, що зорієнтована на реалізацію особистісного потенціалу. Це передбачає певні зміни.

Управління змінами в умовах професійної діяльності – це цілеспрямована і скоординована діяльність педагога, яка відбувається на основі використання новітніх методів, форм та технологій із метою пошуку швидких шляхів адаптації до змін у динамічному освітньому середовищі. Існують процеси, інструменти, методики, що використовуються для ефективного управління людським фактором змін у професійно технічній діяльності педагогів, з метою досягнення бажаних результатів та здійснення успішних змін. Відомо, що будь-які зміни вносять хаос у процес професійної діяльності, тому на сьогодні надзвичайно актуальною є концепція управління змінами, що охоплює ідеї швидкої адаптації та прийняття педагогічним колективом змін.

Актуальність курсу визначається наданням технологій та інструментарію управління змінами власної професійної діяльності в освітньому процесі у ЗП(ПТ)О в умовах безперервних змін; оволодінням певними навичками управління індивідуальними та груповими змінами.

**Мета курсу** полягає в формуванні у педагогів ЗП(ПТ)О сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок організації процесу управління змінами.

### **Завдання курсу:**

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення: формування у педагогів знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей професійної діяльності в умовах безперервних змін;
- оволодіння навичками управління індивідуальними та груповими змінами, розробляти ефективний план дій з упровадження змін у власній професійній діяльності.

Курс розраховано на 6 год., із яких 2 год. – лекція, 4 год. – семінарські заняття.

Курс розроблено для педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів

підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

**Реалізація завдань для досягнення результатів спецкурсу здійснюється шляхом:**

- Самостійного опрацювання слухачами навчального матеріалу.
- Виконання контрольних-діагностичних матеріалів, спрямованих на вдосконалення вмінь і навичок на практиці застосовувати набуті теоретичні знання.
- Учасі в рефлексійно-оцінювальному блоці з метою використання здобутих знань, умінь (навичок) у професійно-педагогічній діяльності.
- Написанні та захисту на підсумковому етапі випускної роботи/проекту (на вибір).

## **2. ТИПОВА ОСВІТНЯ ПРОГРАМА ЕЛЕКТРОННОГО КУРСУ «АРХІТЕКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

### **Пояснювальна записка**

*Актуальність електронного курсу.* Сучасна державна освітня політика України спрямована на розвиток професійної освіти, підвищення її ефективності та результативності. Управління професійною кар'єрою педагогічних працівників в системі професійно технічної освіти в сучасних умовах стає важливим інструментом професійного розвитку. Людина, котра «робить кар'єру» розглядається скоріше як особистість, що зорієнтована на реалізацію особистісного потенціалу. Це передбачає певні зміни.

Управління змінами в умовах професійної діяльності – це цілеспрямована і скоординована діяльність педагога, яка відбувається на основі використання новітніх методів, форм та технологій із метою пошуку швидких шляхів адаптації до змін у динамічному освітньому середовищі. Існують процеси, інструменти, методики, що використовуються для ефективного управління людським фактором змін у професійно технічній діяльності педагогів, з метою досягнення бажаних результатів та здійснення успішних змін. відомо, що будь-які зміни вносять хаос у процес професійної діяльності, Тому на сьогодні надзвичайно актуальною є концепція управління змінами, що охоплює ідеї швидкої адаптації та прийняття педагогічним колективом змін.

Актуальність курсу визначається наданням технологій та інструментарію управління змінами власної професійної діяльності в освітньому процесі у ЗП(ПТ)О в умовах безперервних змін; оволодінням певними навичками управління індивідуальними та груповими змінами.

**Мета курсу** полягає в формуванні у педагогів ЗП(ПТ)О сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок організації процесу управління змінами.

**Завдання курсу:**

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення: формування у педагогів знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей професійної діяльності в умовах безперервних змін;
- оволодіння навичками управління індивідуальними та груповими змінами, розробляти ефективний план дій з упровадження змін у власній професійній діяльності.

Курс розраховано на 6 год., із яких 2 год. – лекція, 4 год. – семінарські заняття.

Курс розроблено для педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

**Навчально-методичне забезпечення** курсу представлено науково-методичними матеріалами (лекція, семінарські заняття, проблемно-пошукові питання для самостійної та індивідуальної роботи слухача, тести, методичні рекомендації) і списком рекомендованих джерел до тематики електронного курсу.

<b>Профіль Типової освітньої програми електронного курсу</b> <i>«Архітектура професійної діяльності: управління змінами»</i>	
<b>Обсяг курсу</b>	0,2 ЄКТС кредиту  На опанування матеріалів електронного курсу передбачено 6 академічних годин, що відповідає 0,2 ЄКТС кредиту
<b>Рівень програми</b>	Безперервний професійний розвиток фахівців шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти
<b>А</b>	<b>Мета</b>
	Поглиблення та систематизація знань, формування у педагогів ЗП(ПТ)О сучасного системного мислення та комплексу спеціальних умінь, практичних знань і навичок організації процесу управління змінами.
<b>В</b>	<b>Характеристика типової програми</b>

1.	Функціональна спрямованість	Розвиток умінь щодо організації процесу управління індивідуальними, командними та організаційними змінами.
2.	Фокус Типової програми	Програма зорієнтована на безперервний професійний розвиток педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, здатних до організації освітнього процесу із застосуванням технологій управління змінами на високому науково-методичному рівні.
3.	Орієнтація Типової програми	Типова програма електронного курсу орієнтована на розвиток загальних і фахових компетентностей педагогічних працівників ЗП(ПТ)О в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти
4.	Особливості типової програми	<p>Типова програма електронного курсу орієнтована на розвиток загальних і фахових компетентностей педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, які володіють широким спектром професійних навичок і компетенцій для успішного виконання своїх професійних функцій.</p> <p>Особливості електронного курсу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розуміння сутності змін та природи їх виникнення: формування у педагогів знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;</li> <li>– вивчення особливостей професійної діяльності в умовах безперервних змін;</li> <li>– оволодіння навичками управління індивідуальними та груповими змінами, розробляти ефективний план дій з упровадження змін у власній професійній діяльності.</li> </ul>

		Проходження навчання за кожною темою завершується відповідним видом контролю (проблемно-пошукові питання, завдання для самостійної роботи, тести).
5.	Цільова група	Електронний курс розроблено для педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).
<b>С</b>	<b>Професійні вимоги (компетенції) і продовження навчання</b>	
1.	Професійні вимоги (компетенції)	Визначає посадова інструкція фахівця
2.	Продовження навчання	Типова програма передбачає можливість подальшого розширення та поглиблення знань, умінь, навичок педагогічних працівників ЗП(ПТ)О в системі неформальної та інформальної освіти.
<b>Д</b>	<b>Стиль і методика навчання</b>	
1.	Підходи до викладання і навчання	Розвиток загальних і фахових компетентностей педагогічних працівників ЗП(ПТ)О у процесі їх практичного застосування, оновлення і поповнення професійних знань. Навчання проходить за різними моделями (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною) із використанням компетентнісного, андрагогічного, особистісно-орієнтованого, діяльсного підходів та інноваційних технологій навчання: інтерактивних, проблемних, кейс-технологій, практичних завдань, тестів тощо.



2.	Система оцінювання	Результати навчання за Типовою програмою оцінюються (зараховано/ не зараховано) на основі: підготовки відповідей на проблемно-пошукові питання, виконання завдань самостійної роботи, виконання тестових завдань.
<b>Е</b>	<b>Програмні компетентності</b>	
1.	Інтегральна компетентність	здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає проведення дослідження, використання теорій і методів менеджменту, педагогіки і психології на практиці.
2.	Загальні компетентності <i>Освітологічна</i>	здатність інтегрувати знання із сучасної філософії та соціології освіти, освітньої політики й економіки освіти в цілісну стратегію професійної діяльності на засадах людиноцентризму, демонструвати відповідні цінності професійної діяльності
3.	Спеціальні (фахові) компетентності	<b><i>андрагогічна компетентність</i></b> – уміння визначати освітні потреби і запити, ураховувати особливості мотивації, процесу навчання, застосовувати технології модерації, фасилітації, супервізії, визначати результати навчання, спонукати до рефлексії; <b><i>професійно-педагогічна</i></b> – здатність планувати, організовувати та контролювати діяльність суб'єктів освітнього процесу закладів професійної освіти та власну професійну діяльність в умовах реформ і соціальних трансформацій; здатність до вибору оптимальних

		<p>прийомів, методів та форм управління змінами на основі володіння технологіями та інструментарієм створення сприятливих умов для професійного розвитку.</p> <p><b>інноваційна</b> – здатність педагога оволодіти методами та технологіями реалізації прийняття рішень, методами планування, організації, контролю, мотивування щодо управління змінами;</p> <p>здатність педагога розробляти заходи щодо реалізації ефективного управління власними ресурсами в умовах змін.</p> <p><b>компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку</b> – здатність організовувати професійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення і самореалізацію впродовж життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти; розвивати (саморозвивати) і вдосконалювати (самовдосконалювати) професійно важливі якості особистості, цінності, що спрямовані на всебічний розвиток особистості всіх суб’єктів освітнього процесу як найвищої цінності суспільства тощо.</p>
<b>F</b>	<b>Програмні результати навчання</b>	
	<b>Знання і розуміння</b>	<p>мети, завдань професійної діяльності в умовах змін;</p> <p>розуміння сутності, принципів і функцій управління змінами;</p> <p>особливостей розробки та управління змінами професійного розвитку;</p> <p>основних умов та механізмів адаптивного управління змінами;</p>



<i>I</i>											
Тема 1. Концепція і стратегія управління змінами: індивідуальні, командні та організаційні зміни		2	2	2							
Тема 2. Причини опору змінам. Конфлікти в управлінні змінами		2	2		2						
Тема 3. Механізми адаптивного управління змінами: методичні підходи та інструментарій визначення ефективності змін		2	2		2						
<i>Разом</i>		6	6	2	4						

#### 4. ЗМІСТ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ ЗА ТЕМАМИ

##### ТЕМА 1.

##### КОНЦЕПЦІЯ І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ІНДИВІДУАЛЬНІ, КОМАНДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

##### План лекції

1. Сутність та природа організаційних змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.
3. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).
4. Теорії навчання. Формування команди.
5. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
6. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.

**Література:** 2, 3, 4, 6, 7.

##### 1. Сутність та природа організаційних змін

*Управління змінами* – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

*Управління змінами* – це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан.

Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників приймати і підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні. Успіх перетворень, і в кінцевому рахунку доля організації та її персоналу, залежать від вирішення низки питань: якими темпами і в якій спосіб будуть здійснюватися зміни, чи будуть залучатися до розробки програми перетворень

кваліфіковані консультанти, наскільки детально будуть поінформовані про хід перетворень співробітники організації – тільки урахування усіх вищезазначених факторів може дозволити керівництву організації отримати позитивні результати від впровадження перетворень, що плануються. При цьому під організаційними змінами розуміють будь-які зміни в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, які можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в змінах розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

*Цілі управління змінами* полягають у тому, щоб всі проекти досягали своїх цілей, людський капітал використовувався найкращим чином, а підприємство в цілому отримало конкурентні переваги.

*Управління змінами* включає три такі *компоненти*:

- Сукупність процесів та інструментів для управління змінами;
- Управлінську та лідерську компетентність на всіх рівнях організації, від менеджерів вищих пінів до старших виконавців;
- Стратегічний потенціал, який дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін в середині й чутливим до коливань ринку та зовнішнього середовища.

Сутність поняття «Управління змінами». Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. Ситуація на ринку може змінитися за одну ніч, постійно виникають і розпадаються всілякі альянси, союзи, спільні підприємства. За такі умови все більшого значення набуває проблема оволодіння стратегіями управління змінами.

Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, змушені безперервно змінюватися. Вміння здійснювати ці зміни, перебудовуватися, адаптуватися до змін мінливого середовища або, а також здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогоденних організацій, яка може забезпечити їх конкурентоспроможність і виживання в довгостроковій перспективі.

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. "Менеджмент змін" займається специфічними питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти.

## 2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.

Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може підприємство протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберігати свою життєздатність і досягнути намічених цілей.

Організація повинно постійно відстежувати за основними компонентами *зовнішньої системи* і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Серед таких компонентів виділяють *економічні* (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), *технологічні* (швидке поширення нових технологій), *політико-правові* (зміни в законодавстві), *соціально-культурні* (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та *фізико-екологічні* (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

На підприємство або організацію, які стоять перед необхідністю змін, великий вплив мають *виробничі та кадрові параметри*. До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, фірмова культура, техніка, відносини власності, які там застосовуються. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають такі: психологічні здібності сприйняття змін членами організації, їх особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації.

Як правило, поштовхом до змін стають *кризові ситуації*. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти фактом того, що в певних областях діяльності вони створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей. Так, *криза ліквідності* означає реальну втрату платоспроможності, й вимагає необхідність термінових заходів, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, в результаті продажу підприємства з торгів або інших ліквідаційних процедур). *Криза успіху* характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, в плануванні виробництва, у виборі напряму капіталовкладень, у кадровій політиці тощо.

Менш помітною й не настільки безпосередньою є стратегічна криза. Й хоча становище фірми в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, його наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижуються потенціал успіху та захисні можливості в конкурентній боротьбі. Все це свідчить про розрив між ймовірним становищем і бажаними результатами, який може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньою або прийняття нової стратегії (наприклад,

вихід на нові ринки, запровадження продуктивних або технологічних інновацій). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Управління змінами включає два види компонентів: «технічні» і «людські». До *технічних* відносяться: межі і цілі змін; до *людських компонентів* відносять визначення тих осіб, хто здійснює зміни; хто їх фінансує, санкціонує і підтримує проект; хто реалізує проект на всіх рівнях, будучи його коліщатками і гвинтиками. Призначення компонентів роботи з людьми – це створення в колективі розуміння необхідності змін, а подальше управління змінами має за мету збудження бажання змінюватися і підтримувати зміни, заохочувати оволодіння співробітниками знаннями і компетенціями, необхідними задля виконання тих чи інших ролей в процесі управління змінами на підприємстві.

Отже, для успішного управління змінами потрібно підходити до цього процесу одночасно і як до суто змін, і як до проекту на базі організаційної та фінансової підтримки и застосовування цілісного и багатогранного підходу.

У науковій літературі для пояснення причин (джерел) організаційних змін існує три теорії:

1) *Екстерналістська теорія* - пояснює причини змін явищами, які знаходяться за межами організації. Прибічники цієї теорії вважають, що організація сама по собі позбавлена здатності до спонтанних змін і без впливу зовнішнього середовища залишається незмінною.

2) *Теорія іманентних змін*, згідно якої будь-яка організація перетворюється, оскільки має властивості до змін, власні можливості та ресурси.

3) *Інтегральна теорія*, представники якої пояснюють природу змін як результат взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил.

С. Робінс та Д. ДеЧенцо акцентують свою увагу на тому, що зміни - це зміни середовища, в якому працює організація, а також її внутрішньої структури, технології або працівників.

У роботах науковців розкрито два погляди на процес змін - дві метафори для наочного визначення процесу змін:

- метафора «тихої води», яка змальовує організацію як великий пароплав, що перетинає спокійне море, а зміни мають вигляд випадкового шторму, тимчасового збурення загалом спокійної і передбачуваної подорожі. Капітан і команда пароплава точно знають мету своєї подорожі, оскільки вони вже не раз водили туди свій пароплав;

- метафора «порогів з білими бурунами», відповідно до якої організація розглядається як маленький пліт, що пливе бурхливою річкою з численними порогами. На плоту перебуває з півдесятка осіб, що ніколи раніше не працювали разом, зовсім не знають річки, якою пливуть, точно не знають свого місця призначення, а зміни - це природний стан і управління ними є постійним процесом.

Управління змінами займає важливе місце в менеджменті сучасних організацій, у тому числі в менеджменті персоналу. Визнання цього пов'язане з можливістю отримання низки переваг для організації від управління змінами.

### **3. Рівні змін (індивідуальні, групові, організаційні).**

До елементів системи «підприємство» відповідно до [3] відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності підприємства.

З метою виживання і розвитку підприємство змушене пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники підприємства (цілі групи співробітників) повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін на підприємстві.

Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і підприємства в цілому. При переході на кожен наступний рівень зміни стають все більш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу. Зміни, які впливають на працівника, наприклад, зміна його службових обов'язків, займає менше часу і буде менш важкими при реалізації, ніж зміни стратегії підприємства. Управлінські зміни на підприємствах асоціюються насамперед з організацією нових відділів, підрозділів і служб на всіх рівнях керівництва підприємством. Крім зміни структури управління, вони можуть включати і інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом і персоналом, зміна організаційної структури, зміни стратегії, а також зміни у соціально-трудої сфері.

М. Аістов [1] визначає управлінські зміни як цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства, які істотно перетворюють систему, структуру організації, стиль управління, персонал, організаційну культуру. Проте, на думку Д. Шустермана [1], управлінських зміни – це зміни в організаційно-управлінській сфері підприємства, які супроводжують процес розвитку підприємства.

Особливу групу управлінських змін визначають кадрові інновації, які включають різноманітні заходи, а саме: - впровадження нових методів залучення та оцінки персоналу, - реалізація різних мотиваційних програм, - впровадження програм навчання та розвитку; - впровадження змін системи стимулювання; - реалізація програм щодо зміни організаційної культури, тощо.

Перший рівень змін називається акуратна, або тонна, настройка. Це, як правило, адресне поліпшення залежностей між стратегією і людьми організації, процесами та структурою, наприклад, політикою та змінами процесу. До цього ж рівня змін відноситься створення команд для безперервного вдосконалення процесів або розвиток механізмів мотивації, програм навчання персоналу.



Очищення, роз'яснення, інтерпретація норм групи та операційних процедур. У реальній практиці прикладом акуратного налаштування є, наприклад, розробка положення про відділ та підготовка посадових інструкцій для нової компанії (всі зміни проводяться на рівні департаменту, підрозділу).

Другий рівень змін прийнято називати зростаючими змінами. Це відносно скромні зміни організації, що відбуваються під тиском зовнішніх чинників. Зазвичай приростаючі зміни відбуваються в стратегії, структурі і / або процесах управління – це і зміна масштабу, і області операцій, зміна продукту або розвиток групи сервісів, адресація до проблем неефективності виробництва, розвиток структури так, щоб це було адекватно переглянутій стратегії.

*Приростаючі зміни* найчастіше здійснюються в той момент, коли компанія перебуває на траєкторії свого стаціонарного розвитку і ключовим завданням керівника є гармонізація діяльності. Реалізація цього типу змін здійснюється в основному через поліпшення технології, процесів, найчастіше – за підтримки існуючої структури організації (функціональної, корпоративної).

*Третій рівень змін* – модульні перетворення. До них зазвичай відноситься реструктуризація та перебудова, зосереджена в певних частинах організації, а не організації в цілому. Наприклад, це може бути розгортання в проектному офісі підприємства інформаційної системи для підтримки процесів управління проектами (ключова перебудова одного або більше відділів або підрозділів, зменшення розмірів підрозділу або компанії).

*Четвертий рівень змін* – корпоративне перетворення. Фундаментальна зміна в організаційній діловій стратегії, включаючи створення нового бачення, місії та / або цінностей; ключова реструктуризація, яка змінює ієрархію влади в межах організації; радикальні зміни в структурі, системах і процесах в масштабах організації.

#### Рівні проведення змін

*Індивідуальний рівень.* Зміни пов'язані з різними подіями, що відбуваються в житті індивідуума. Прикладом таких змін можуть бути різні події: призначення на посаду, зміна організаційної структури.

*Груповий рівень.* Зміни зачіпають інтереси груп людей, пов'язаних з виконанням спільної сумісної роботи.

*Рівень організації.* Зміни зачіпають всю організацію в цілому, забезпечують конкурентоспроможність фірми, облік зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони можуть виявлятися у змінах як організаційної структури, так і методів управління, а також можуть бути пов'язані з рішенням керівництва змінити одну або декілька внутрішніх змінних в задачах, меті організації, в структурі чи технології, в системі міжособистісних відносин.

При цьому керівник може бути проактивним (сам проявляти інтерес до змін) або реактивним (лише реагувати на сформовану ситуацію).

#### 4. Теорії навчання. Формування команди.

**Біхевіоризм** – це теорія, яка підкреслює роль середовища у формуванні поведінки. Згідно з цією теорією, навчання відбувається через процес обумовлення, який передбачає зв'язок між стимулом і реакцією.

Способи застосування практик біхевіоризму в освіті:

- **Позитивне підкріплення:** забезпечення позитивного підкріплення, як винагороди та визнання, які показують видатні вдосконалення, зусилля або продуктивність.
- **Негативне підкріплення:** передбачає усунення неприємного стимулу з метою підвищення ймовірності бажаної поведінки.
- **Покарання:** передбачає застосування неприємних наслідків у відповідь на небажану поведінку, щоб зменшити ймовірність повторення такої поведінки в майбутньому.
- **Моделювання:** передбачає використання прикладів бажаної поведінки, щоб спонукати наслідувати цю поведінку. Використання рольових вправ для моделювання відповідної поведінки в соціальних ситуаціях.

**Теорія соціального навчання** – це теорія, яка підкреслює роль соціальних взаємодій у навчанні.

Способи застосування теорії соціального навчання в освіті:

*Кооперативне навчання:* передбачає роботу в групах для досягнення спільної мети. Цей підхід наголошує на командній роботі та співпраці, а також заохочує студентів підтримувати та навчатися один у одного.

*Навчання за допомогою спостережень:* передбачає спостереження та наслідування поведінки інших.

*Технології спільного навчання,* такі як онлайн-дошки обговорень і відеоконференції, можна використовувати для полегшення соціального навчання у віртуальних середовищах. Ці інструменти дозволяють студентам працювати разом, обмінюватися ідеями та надавати зворотний зв'язок, навіть якщо вони фізично розділені.

*Навчання в громаді:* передбачає роботу з громадськими організаціями для вирішення реальних проблем. Цей підхід підкреслює важливість соціальної відповідальності та громадянської активності, а також надає студентам можливість вчитися у членів спільноти та застосовувати свої знання в реальних ситуаціях.

Гуманістична теорія навчання [ред. | ред. код]

Гуманістична теорія навчання (гуманізм) – це теорія, яка підкреслює роль особистісного зростання та розвитку в навчанні. Згідно з цією теорією, навчання відбувається, коли люди мотивовані переслідувати власні інтереси та цілі, і коли їм надається свобода досліджувати та виражати себе.

Способи застосування гуманізму в освіті:

- Надання учням більшого контролю над напрямком і темпом їхнього навчання.
- Надання учням достатньої підтримки, заохочення та мотивації, щоб допомогти їм зміцнити впевненість у собі, своїх здатності навчатися та опановувати матеріал.

**Конективізм** – це теорія навчання, яка підкреслює важливість мереж і зв'язків у навчанні.

Відповідно до теорії конективізму, навчання — це не лише отримання інформації, а й створення та обмін знаннями через мережі та зв'язки. Він підкреслює роль технологій та Інтернету в полегшенні зв'язків і наданні учням доступу до широкого кола інформації та ресурсів.

Теорія припускає, що навчання є процесом з'єднання вузлів або джерел інформації, а знання поширюються між мережами. Таким чином учні стають частиною мережевої навчальної спільноти, яка дозволяє їм отримувати доступ до знань і робити внесок у знання новими та інноваційними способами.

Конективізм також підкреслює важливість здатності учнів критично оцінювати та фільтрувати інформацію з різних джерел, а також здатності адаптуватися до мінливих технологій і мереж знань.

**Теорія трансформаційного навчання** — це модель навчання, яка зосереджується на досвіді зміни фундаментальних поглядів, переконань і припущень індивіда. Ця теорія була розроблена Джеком Мезіроу в 1970-х роках і з тих пір була вдосконалена і застосована в галузі освіти дорослих, психології та соціальної роботи.

Трансформаційне навчання часто асоціюється з освітою дорослих і часто використовується для опису навчання, яке відбувається в неформальному або неофіційному середовищі, наприклад, у громадських програмах або самотійному навчанні. Ця теорія також застосовувалася на робочому місці та в інших професійних умовах, щоб допомогти людям розвинути нові навички та перспективи.

Загалом теорія трансформаційного навчання наголошує на важливості особистого досвіду та роздумів у процесі навчання та заохочує людей активно залучатися до нових ідей та перспектив, щоб сприяти глибокому та змістовному навчанню.

**Команда** – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Ідея командних методів роботи взята зі світу спорту і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ ст. В наш час командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

**Командоутворення** (англ. "teambuilding") – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє

ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [40].

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на принципах: *цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність*.

Виділяють етапи формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність [35].

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;

- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

За дослідженнями Н. Доценка, Л. Сабадоша, І. Чумаченка, Н. Клименко, С. Смирнова нами було виділено моделі формування, за допомогою яких можна створити команду:

- ✓ оптимізаційні моделі формування команди за призначенням - застосовується апарат оптимізації для вирішення завдань по формуванні складу команд, поділу ролей та обсягів робіт;

- ✓ теоретико-ігрові моделі, яка також застосовуються для формування команди, використовують апарат теорії ігор для опису та дослідження процесу формування і функціонування команд. Використовують модель Маршака-Раднера, модель колективного стимулювання, модель репутації та норм діяльності;

- ✓ імітаційно-експериментальні моделі дослідження використовують при формуванні та налагодженні роботи в команді, застосовується такий апарат як: імітаційні експерименти, ділові ігри.

- ✓ рефлексні моделі для формування команди застосовується теорію рефлексних ігор [15].

Формування команди необхідно в тих випадках, коли хоча б кілька з перерахованих тверджень присутні на підприємстві:

- ✓ керівнику необхідно знайти додаткові нематеріальні ресурси для підвищення ефективності співробітників;

- ✓ керівнику необхідно підвищити творчу активність співробітників;

- ✓ існує необхідність зміни корпоративної культури, правил поведінки, норм;

- ✓ особисті цілі співробітників починають переважати над загальними цілями підприємства: співробітники працюють більше на себе, ніж на підприємство;

- ✓ наявність нерозуміння і неузгодженості цілей підприємства на різних рівнях ієрархії;

- ✓ існує неефективний розподіл функцій - у одних виникає відчуття, що вони роблять більше, ніж інші;

- ✓ керівництво приділяє недостатньо уваги оцінці діяльності підлеглих: система мотивації побудована односторонньо (тільки матеріальне стимулювання або покарання);

- ✓ виникнення нерозуміння співробітниками того, що на даний момент відбувається на підприємстві;

- ✓ відмова співробітників від навчання, підвищення кваліфікації;

✓ при конфліктах або помилки переважає тенденція шукати винних, ухилятися від відповідальності.

Якщо є хоча б кілька з перерахованих тверджень присутні - керівнику слід подумати про проведення командоутворення, починаючи з верхнього рівня керівництва.

На початковій стадії процесу командоутворення проводять діагностування колективу за такими шести параметрах:

1. Розмір групи - Занадто великою командою складно управляти, а в дуже маленькою на плечі кожного з учасників лягає надто багато роботи. Розмір команди визначає менеджер.

2. Присутні групові норми - Кожна група виробляє свої стандарти поведінки. Це стосується як ставлення до роботи, так і відносин між членами групи. Стандарти виробляються під впливом ключових учасників групи.

3. Наявність групової згуртованості - або «командний дух». Чим він вищий, тим легше нові учасники адаптуються в команді.

4. Ролі в групі - дослідження показали, що в успішній команді повинні бути представлені вісім типів учасників:

### **5. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.**

Психологиня Елізабет Кюблер-Росс описала вісім стадій адаптації до змін. Пропоную розглянути їх, аби розібратися, що відчувають ваші колеги під час змін у команді чи на рівні компанії.

#### **Стабільність**

Це ситуація, яка передуює змінам. Уявімо, що протягом трьох років ви працюєте в певному департаменті ІТ-компанії. Ви впевнено виконуєте свої завдання, маєте налагоджений режим роботи, працюєте у дружній команді, можете звернутися за допомогою до будь-кого. Крім цього, у вас є професійні амбіції та плани подальшого розвитку в проєкті. Ви вже чітко знаєте, що маєте зробити для цього.

#### **Шок**

Раптом вам повідомляють невітшну звістку: ваш департамент закривають. Усі члени команди перейдуть до іншого проєкту. Ви розумієте, що доведеться швидко вивчити специфіку нового проєкту, можливо, опанувати нові навички та взятися за незнайомі раніше завдання. З'являється страх і невпевненість.

У такий момент співробітник може заявити, що цей проєкт йому не подобається, хоча фахівець ще не потрапив до нової команди. Насправді ж людину не задовольняє те, що їй доводиться адаптуватися до нових реалій без завчасного плану дій.

### **Заперечення.**

Це захисна реакція організму на зміни. У голові одразу виникають питання на кшталт: «А що як рішення зміниться, і нашу команду не розпустять?» або «Це ще не точно, вони, напевно, передумають». Людині важко поєднати нові обставини з власними очікуваннями.

Зміни на несвідомому рівні сприймаються як загроза. Щоб захиститися, ми ігноруємо отриману інформацію. Типова реакція може бути такою: «Зі мною цього не станеться» або «Якщо я не буду на це зважати, то все омине мене».

### **Проживання негативних емоцій.**

Усе ж таки доведеться прийняти той факт, що ваш проєкт закривають. Остаточне рішення оголошує керівник, пояснює причину та розповідає, що буде далі. Стан заперечення може змінитися на гнів або інші негативні переживання. У такий спосіб ми психологічно долаємо розчарування. Цю реакцію необхідно прожити, щоб позбавитися негативу, який заважає сприймати реальність. Але варто контролювати емоції, щоб від них не постраждало оточення.

### **Пошук компромісів і альтернатив.**

На цій стадії людина ще не готова повністю прийняти зміни. Однак починає обмірковувати різні варіанти, як повернутися в ситуацію стабільності. Наприклад, працівник може запропонувати домовитися із клієнтом продовжити термін роботи проєкту або допомагати замовнику за потреби.

Усіма можливими способами людина намагатиметься уникнути змін. Ця стадія є переломною та сигналізує про початок процесу прийняття ситуації.

### **Депресія.**

Ідеться про депресію не як про клінічний діагноз, а як про внутрішнє відчуття порожнечі, безвихідності, апатії, усвідомлення безсилля в новій ситуації.

Цей етап настає, якщо на попередній стадії людина не знаходить бажаного варіанту розвитку подій. Тепер відбувається повне усвідомлення змін та їхніх наслідків.

### **Відновлення почуття контролю**

Людина долучається до нового проєкту, знаходить цікаві можливості для розвитку та поступово звикає до змін. Якщо спочатку вони здавалися ворожими, то зараз сильний емоційний протест минає. Відбувається поступова адаптація.

### **Прийняття змін**

Людина вже не має ілюзій щодо змін і бачить ситуацію такою, якою вона є. Працівник починає знайомитися з новими колегами, розбиратися у своїх завданнях і повертається до продуктивної роботи.

Отже, ми чинимо опір не стільки змінам, скільки тому, що їх супроводжує, а саме — втраті контролю над обставинами та наслідками.

## **6. Базові моделі змін: еволюційні та революційні.**

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку організації та людей, які в ній працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення організацією поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання його готовності до сприйняття змін.

«Революційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту - М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування організації та її процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

## **ТЕМА 2.**

### **ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

#### **Питання для обговорення семінарського заняття**

1. Проблеми, що виникають на етапі здійснення змін та їх подолання.
2. Причини опору змінам і стереотипи сприйняття змін.
3. Рівні опору: особистісний (мікрорівень) і організаційний (мезорівень).
4. Підходи до подолання опору змінам.
5. Планування проведення змін і подолання опору.
6. Методи скорочення і подолання опору змінам.

**Література:** 2, 3, 4, 5, 7.

#### **1. Проблеми, що виникають на етапі здійснення змін та їх подолання.**

Опір персоналу відносно організаційних змін являє собою дії робітників, котрі спрямовуються на те, щоб дискредитувати, затримати чи протидіяти процесу здійснення змін в організації. Наявність організаційного опору є



результатом реакції підприємства як соціальної системи щодо дії, покликаної трансформувати умови її функціонування.

Джерела, пов'язані з організаційним опором відносно змін, можуть бути як зовнішніми силами, так і персоналом підприємства. Це невід'ємна складова у відношенні будь-якого якісного перетворення на підприємстві, природа характеру може бути особистою чи колективною, наявність різної сили, спрямованості та інтенсивності.

Характер опору має виявлення у вигляді пасивних (прихованих) відторгнень щодо перетворень, які проводяться, або активних (відкритих) протидій відносно змін. При неявному пасивному опорі, котрий може відбуватися упродовж відносно великого часового проміжку, вірогідність завдання набагато більших збитків під час реалізації стратегічних планів та досягнення поставлених цілей на підприємстві є набагато вищою, ніж за умов активної протидії.

Змінювана сила та спрямованість внутрішньо-організаційного опору може відбуватися в залежності від поглиблення перетворень.

Необхідна умова, покликана пом'якшити такого роду суперечності та запобігти загостренню внутрішньо організаційного конфлікту, пов'язана зі своєчасним виявленням причин опору, в результаті формується цілісний комплекс заходів щодо адаптації персоналу до перетворень, гнучка мотивація та стимулювання працівників до сприйняття змін

Активний опір включає: критику змін, заяви проти змін; бойкот змін. Пасивне відхилення змін включає: виконувати роботу старим способом; уповільнення темпу роботи, зниження інтенсивності праці або виробництва; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів; звільнення персоналу.

## **2. Причини опору змінам і стереотипи сприйняття змін.**

Причини опору можна узагальнити у три групи, такі як технічні, культурологічні та політичні:

1. Технічні причини - це причини, пов'язані зі способами зв'язку технічних та людських ресурсів організації. Ці причини включають:

Відсутність комунікацій та ресурсів для інновацій. У цьому випадку менеджери завищують свої можливості, хоча менеджери низького рівня знають реальну ситуацію в організації, що викликає опір.

Внутрішня роз'єднаність організації пов'язана з культурними відмінностями, соціальними конфліктами в групах, неправильною позицією лідера, відсутністю взаємодії з колективами організації. Все це може призвести до опору в певних групах, що діють в організації.

Страх перед невідомим (невідомі результати). Це трапляється з членами організації або з іншими людьми, які зазнають негативних наслідків можливої

невдачі майбутніх змін пов'язано з тим, що для деяких людей іноді не вбачається перспектива інновацій.

Відсутність лідерів. Для здійснення якісної зміни в організації повинен бути активним інструментальним лідером, який зможе направляти людей у правильному напрямку, грамотно організовуючи зміни.

Витрати зменшуються. Якщо зміни відбудуться на піку успіху організації, вони викличуть більший опір, оскільки працівники вважатимуть зміни недоцільними, оскільки організація є досить успішною.

Відсутність системи консультування та навчання. Без системи навчання та контролю опір змінам неминучий.

## 2. Культурологічні причини опору змінам

Вплив колишніх цінностей. У кожного члена організації є система цінностей, і будь-яке втручання може призвести до відмови від запропонованих цінностей, тим самим викликаючи опір.

Повернення до традицій. Більшість людей віддані старовинним традиціям. Якщо зміни значною мірою вплинуть на звички не тільки окремої людини, але й групи чи відділу, керівник може зіткнутися зі змінами, оскільки люди краще орієнтуються у старому порядку, особливо якщо це люди старше сорока років.

Ефект регуляторного контролю. Введення нових правил, згідно з якими повинна діяти організація, сприймається людьми дуже інтенсивно через те, що люди тривалий час адаптуються до нових, істотно змінених умов праці. Психологічно їм важко звикнути до нововведень, тому вони обирають шлях найбільшого опору, вважаючи його неправильним, оскільки це передбачає недотримання правил, тим самим викликаючи незадоволення вищевказаного керівництва.

3. Політичні причини опору організаційним змінам виникають внаслідок перерозподілу влади у зв'язку зі структурними та культурними змінами, що відбуваються в організації. Нова ситуація змушує менеджерів усіх рівнів думати про те, хто буде нести відповідальність при прийнятті управлінських рішень після зміни. Якщо керівники здатні відповісти на це питання, можна сказати, що менеджери позитивно ставляться до інновацій. Однак може бути ряд опорів:

Можливість втрати авторитету та впливу. Якщо в результаті реструктуризації керівник займає позицію на крок нижче в структурі управління, або в ході нововведень відбудуться зміни у відносинах між керівником та підлеглим, опір неминучий, і його ступінь буде досить високий. 3

Критика лідера. Більшість менеджерів вважають за краще захищати старий спосіб діяння, уникаючи нововведень, вважаючи, що критика керівних посад стосовно старих методів контролю та управління не є виправданою. 15

Змінюючи зміст процесу прийняття рішень, кожен керівник прагне

дотримуватися звичної схеми, якою він користувався протягом тривалого Час та нові способи прийняття рішень можуть бути досить важкими. Поки менеджер не адаптується до нових умов опору, буде спостерігатися протягом усього періоду адаптації. 3.4. Зміна форм впливу влади. Якщо є необхідність зміни форми влади, потрібно бути готовим до опору.

Таким чином, розглядаючи цю класифікацію, ми можемо зробити висновок, що існують причини опору організаційним змінам лише груп чи вищих керівних посад. Хоча не лише керівництво, а й робітники схильні до опору.

### **3. Рівні опору: особистісний (мікрорівень) і організаційний (мезорівень).**

**Організаційний рівень.** На цьому рівні провокувати опір змінам і сприяти його поширенню можуть структурні та культурні фактори. Існуюча організаційна структура може перешкоджати здійсненню змін але тієї причини, що структура - це форма поділу праці в організації, і може статися так, що не знайдеться підрозділи, пристосованого для здійснення зміни: всі керівники департаментів будуть стверджувати, що така робота не відповідає їх профілем діяльності .

Особливо сильно проявляється опір з боку структури у випадку радикальних змін, які зачіпають структуру безпосереднім чином: будуть знайдені десятки аргументів на користь того, що заради вищої мети - збереження організаційних функцій - міняти структуру не тільки безглуздо, але й небезпечно. Як правило, існуючі структура і культура не можуть пристосуватися до запропонованого зміни і не бажають змінюватися самі.

Один зі способів зменшення опору на організаційному рівні - застосування системного підходу до зміни. Він виходить з того, що будь-яка організація є складною системою і тому характеризується взаємозв'язком цілого ряду різних видів діяльності, наприклад таких, як фінанси, збут, маркетинг, обслуговування клієнтів, виробництво, ремонт і т.д. Коль скоро організаційна система є складною, то при поясненні її поведінки необхідно брати до уваги безліч різних аспектів і сторін її функціонування. Системний підхід, таким чином, передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи шляхом, наприклад, зміни ієрархічного порядку прийняття рішень або шляхом забезпечення якоїсь рівноваги між соціальною та технічної частинами системи, що дозволить надалі проводити зміни.

**Груповий рівень.** Групи теж можуть консолідовано виступати проти змін. Так само як і індивіди, групи можуть займати відкриту позицію незгоди зі змінами або чинити опір приховано, "партизанськими" методами, при цьому маскуючи опір деклараціями про свою прихильність змінам.

Знизити опір групи допоможе збір і використання інформації щодо того, що насправді турбує людей, наскільки їхні тривоги обгрунтовані. Для цієї мети корисно проводити наради, групові зборів з наданням можливості виступити всім бажаючим, також можна використовувати послуги консультантів-психологів, які розроблять заходи щодо зниження психологічної напруги в групах. В ідеалі необхідно домогтися такого положення, щоб усі члени групи відчували себе "співавторами" змін і взяли участь у його імплементації. Цьому можуть сприяти такі заходи:

- Передача групі результатів досліджень та аналізу ситуації, які призвели до виникнення необхідності змін;
- Проведення семінарів і дискусій, в яких би брали участь члени групи;
- Організація нової інформаційної мережі, щоб кожен член групи міг отримати інформацію про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви.

Залучення на бік зміни ключових груп в організації робить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

**Індивідуальний рівень.** На реакцію окремих співробітників з приводу передбачуваного зміни впливатиме реакція тих груп, до яких вони належать. Однак разом з тим деякі співробітники можуть таїти в собі своє особисте, особливе занепокоєння щодо впливу зміни на практику їх роботи, на їх кар'єрні устремління і перспективи підвищення по службі.

Реакції на зміни будуть багато в чому залежати від типу мислення певної людини. Особистості позитивного типу схильні до наступних дій:

- Протистояти зміні;
- Використовувати зміну повною мірою;
- Намагатися зрозуміти, як це на них позначиться;
- Спроекувати нову ситуацію, з тим щоб визначити і вирішити виникаючі проблеми конструктивно;
- Експериментувати з запропонованими можливостями. Особистості з переважно негативним сприйняттям перспектив змін скоріше будуть схильні:
  - Деформувати, спотворювати інноваційний процес, виділяючи неіснуючі характеристики і несприятливі наслідки, для того щоб отримати підтримку своєму становищу;
  - Намагатися торгуватися або вести переговори з приводу свого становища, з тим щоб отримати додаткові переваги в обмін на співпрацю;
  - Намагатися ускладнити комунікаційний процес і перешкодити тому, щоб інноваційний процес завойовував симпатії інших людей.

#### 4. Підходи до подолання опору змінам.

Вищезазначені методи були запропоновані в 1979 р. Джоном Коттером.

1. *Навчання і надання інформації або інформування і спілкування* - один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії змін, який виражається в попередньому інформуванні працівників. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії змін ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо менеджери-стратегі потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їхнього здійснення. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості працівників.

2. *Залучення до участі в проєкті.* Якщо стратегі заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії змін на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислухують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії змін. Іноді це носить позитивний характер, іноді — негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати низку проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. *Стимулювання та підтримка.* Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння працівників. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. *Переговори та угоди.* Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось губить багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди - порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим.

5. *Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація.* У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого

викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції - кооптація.

Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі під час планування й здійснення змін.

Кооптація колективу - надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. При певних обставинах кооптація - відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більш дешевий, ніж переговори, і більш швидкий, ніж участь. Він має й низку недоліків. Якщо працівники почувають, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною.

6. *Явний і неявний примус.* Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переводу на низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу - це ризикований процес, тому що працівники завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію змін, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

## 5. Планування проведення змін і подолання опору.

### Особливості планування організаційних змін

Для того щоб протистояти конкурентам, краще обслуговувати споживачів, забезпечити необхідний технологічний рівень будь-якої організації необхідно втілювати в життя зміни, які підлягають плануванню.

Організаційні зміни можуть бути в:

1. Основній структурі; 2. Завдань і діяльності; 3. Застосовуваної технології; 4. Управлінській структурі і процесах; 5. Організаційній культурі; 6. Персонал підприємства; 7. Ефективності роботи компанії в цілому, і ін.

Для здійснення ефективного планування організаційних змін повинні бути дотримані відповідні правила, які можуть регламентувати діяльність керівників і менеджерів:

Необхідне узгодження методів і процесів змін зі звичайною діяльністю та процесами в сфері управління на підприємстві, Визначення керівництвом конкретних заходів, їх форму, ступінь участі всіх працівників і ін. Узгодження процесів перебудови компанії відповідно до роботи різних підрозділів,

При управлінні змінами включаються різні аспекти, тому необхідна участь в плануванні крім керівництва фахівців, що мають власні погляд на складні і багатосторонні проблеми,

Прийняття рішень в сфері застосування різноманітних підходів і типів втручання, які можуть сприяти правильному початку перебудови, систематичного ведення роботи, можливість впоратися з опором, отримання підтримки, а також здійснення необхідних змін.

Перед тим, як проводити зміни в організації (компанії), необхідно провести глибокий і ретельний аналіз попереднього розвитку компанії, стану підприємства на даний момент і можливостей в перспективі (майбутньому).

Також необхідно проаналізувати структуру підприємства, його цілі і завдання, систему управління, співробітників (систему персоналу), соціальну та психологічну атмосферу в компанії і колективах.

*Планування змін здійснюється шляхом розробки програми перетворень, яка має передбачити кілька необхідних етапів:*

1. Підготовка інформації.
2. Збір інформації.
3. Визначаються напрямки роботи та їх наслідки.
4. Відбувається організаційно-технічне та соціальне проектування.
5. Практична реалізація підготовчих і планованих змін.

Ці етапи повинні бути намічені, і їх здійснення проводиться в певній послідовності.

В результаті завершення певного етапу настає важливий рубіж в рамках виконання проекту в цілому. Всі етапи необхідно поділяти на завдання, які будуть реалізовані у відповідній послідовності: один раніше іншого, якісь один за іншим, а деякі здійснюються паралельно.

*Основні фактори подолання опору.*

**Фактор 1.** Облік причин поведінки особистості на підприємстві: перегляд потреб, здібностей, надій того, кого ці зміни зачіпають; демонстрація отримання індивідуальної вигоди.

**Фактор 2.** Роль авторитету керівника: значний авторитет; формальний або неформальний; розмір влади та впливу.

**Фактор 3.** Надання інформації групі: – важлива інформація, що відноситься до діла.

**Фактор 4.** Досягнення загального розуміння: загальне розуміння змін; участь в пошуку та осмисленні інформації.

**Фактор 5.** Відчуття причетності до групи: загальне відчуття причетності до змін; часткова участь у змінах.

**Фактор 6.** Авторитет групи для її членів: сумісна групова робота зі зниження розбіжностей.

**Фактор 7.** Підтримка змін лідером групи: участь лідера групи у змінах.

**Фактор 8.** Інформованість членів групи: відкриття каналів зв'язку; обмін об'єктивною інформацією; знання кінцевих результатів змін.

## **6. Методи скорочення і подолання опору змінам.**

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.

**Основними методами є:** надання інформації та переконання в необхідності перетворень; залучення в проведення перетворень; надання допомоги і підтримки при підготовці перетворень; переговори і угоди з противниками перетворень; пряме і непряме примус; кадрові перестановки персоналу.

*1. Надання інформації і переконання в необхідності перетворень.* Є одним з найефективніших методів, оскільки знижує невизначеність можливого положення персоналу після перетворень і пов'язані з цим страхи за свою долю. Інформація і переконання персоналу може бути здійснена в ході цілеспрямованих бесід, нарад і занять, присвячених необхідності проведення і сутності планованих організаційних змін, а також їх наслідків для організації та кожного співробітника. Для використання цього методу потрібен значний час і сили. Крім того, у персоналу повинна бути довіра до керівництва організації.

*2. Залучення в проведення перетворень.* Цей метод заснований на твердженні про те, що найприємніше досягати свої цілі і виконувати власні рішення. Для цього у співробітників необхідно сформувати почуття причетності до прийняття рішень з проведення організаційних змін і дати їм можливість брати активну участь у процесі обговорення та реалізації змін у складі ініціативних груп. Крім того, висловлювані пропозиції по проведеним реформам в ряді випадків можуть принести додатковий ефект організаційним змінам.

*3. Надання допомоги і підтримки при підготовці та проведенні перетворень.* Є ефективним методом при наявності в колективі організації великого числа літніх співробітників або співробітників, що володіють невисоким ступенем навченості. Він дозволяє знизити страхи і побоювання не впоратися з новими обов'язками.

*4. Переговори і угоди з противниками перетворень.* Його доцільно застосовувати в тому випадку, коли у персоналу або його значної частини в результаті організаційних змін однозначно погіршується становище. Для того щоб уникнути колективних виступів, можуть бути запропоновані заходи компенсаційного характеру. До них відноситься надання можливості дострокового виходу на пенсію, перегляд тарифів оплати праці і т.д.

*5. Пряме і непрямий примус.* Є часто єдиним ефективним методом у форс-мажорних обставинах, що вимагають швидкості проведених організаційних змін. Однак при використанні даного методу слід мати на увазі, що у співробітників у всіх випадках сформується негативне ставлення до реформ.



6. *Кадрові перестановки персоналу.* Можуть використовуватися з метою залучення на свою сторону лідерів колективу шляхом призначення на привабливі для них посади для подальшого впливу на супротивників організаційних змін.

### ТЕМА 3

## МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН

### Питання для обговорення семінарського заняття

1. Зміни середовища та їх врахування при функціонуванні організації.
2. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами.
3. Інструментарій визначення ефективності змін.
4. Моделі управління розвитком закладу освіти.
5. Моделі управління професійним розвитком.

**Література:** 1, 4, 5, 6, 7,

### 1. Зміни середовища та їх врахування при функціонуванні організації.

**Внутрішнє середовище організації.** Згідно із системним підходом до управління кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується.

Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

### **Складові внутрішнього середовища організації.**

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

Основними елементами внутрішнього середовища є:

- цілі організації — формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;
- структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
- персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
- організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації - це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

## **2. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами.**

Адаптаційна діяльність стає неможливою без організаційних і технологічних інновацій, а перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до мінливого зовнішнього середовища.

З визначень, які наведені науковцями [1–5], слід відмітити, що:

- властивість адаптивності проявляється в результаті взаємодії системи із зовнішнім середовищем;
- в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішнього середовища є динамічність і невизначеність, адаптивність є фундаментальною властивістю такої динамічної системи, як підприємство;
- адаптивні властивості підприємства залежать від реакції системи до змін, чим менше властивість адаптивності приводить до реакції системи, тим вище адаптивні властивості;
- завдяки адаптації зберігається оптимальний і постійний рівень функціонування внутрішніх процесів у системі, а система набуває стійкості та властивості виживання в даному середовищі;
- при адаптивному управлінні процес починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події рекомендується ділити на три основні категорії: терміновість, імовірність, невизначеність події;
- зовнішнє середовище впливає на організаційну структуру підприємства.

Адаптивне управління реалізується на основі таких принципів:

- варіативності рішень – припускає критичний відбір найбільш раціонального рішення даної управлінської задачі;
- прозорості – гарантує розкриття відповідної фінансової та оперативної інформації та внутрішніх процесів нагляду та контролю;

- інформаційної забезпеченості – має на увазі наявність єдиного інформаційного простору;
- стійкості й адаптивності – визначає уміння перебудовуватися і пристосування до нових умов. Це є істотним чинником стійкого положення в конкурентному середовищі;
- ієрархічності – виходить з того, що промислові підприємства – складна система з безліччю підлеглих підсистем, що реалізуються через принципи системної координації та субординації, тобто обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі та вертикалі;
- рефлексивності – розвиває формування управлінської дії на зміни, ніж істотно знижує невизначеність і ризик схвалюваного рішення;
- демократизації та гуманізації – виражаються в залученні персоналу до діяльності промислового підприємства, що відбивається в зміні стилю організаційної поведінки, в делегуванні відповідальності, як продукція і мотивація персоналу, в створенні управлінської команди, а також у залученні працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, та використанні позитивних моментів групової самоорганізації;
- ефективності управління – полягає в тому, щоб воно було направлене на раціональне й ефективне використання ресурсів виробництва, випуск конкурентоздатної продукції, формування кваліфікованого та мотивованого персоналу та їх вплив на систему управління.

Роль адаптивного управління зростає в таких ситуаціях:

- у період розгортання кризових процесів на підприємстві та є основою антикризового управління, забезпечує цілеспрямований вплив на фактори, від стану яких залежить результативність функціонування підприємства;
- при впровадженні інновацій у межах інноваційного управління, що є рушійною силою перетворень, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси та перебудовуватися відповідно з об'єктивними закономірностями;
- у разі здійснення організаційних змін, які засновані на виборі адаптивної структури управління, завданні організаційних змін в межах місії та цілей підприємства, виконуючих функціях, повноважень і відповідальності.

Система адаптивного управління має розглядатися комплексно, включаючи основну мету, об'єкт, принципи адаптивного управління та основні механізми.

До них можна віднести: організаційний (формування адаптивної організаційної структури), економічний (різного роду стимули та пільги) та правовий (обов'язкова розробка адаптивної стратегії управління поряд з основними правостановлюючими документами підприємства).

### 3. Інструментарій визначення ефективності змін.

Більшість методів, які використовуються в педагогічних дослідженнях, спрямовані на виявлення якісних (описових) характеристик будь-яких сторін педагогічних явищ, проте не дозволяють оцінити інтенсивність їх виявлення в кількісному вимірюванні. Але перевірити навчальну діяльність, педагогічну роботу можна за допомогою кваліметричного підходу, в основі якого покладено принципи, розглянуті Г. Дмитренком, а на їх основу побудовано наші принципи.

Перший принцип. Якість повинна розглядатися як складна властивість об'єкта, як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти певні потреби.

Другий принцип. Взаємозв'язок між якістю та складними й простими властивостями, який можна подати у вигляді ієрархічної структури, на нижньому рівні якої – прості властивості. Цей принцип наочно виявляється в моделі самокорекції засвоєння знань. Тут кожен фактор, у свою чергу, розкривається через властивості критерії, що виражають властивості всього явища на нижчому рівні.

Третій принцип. Здатність до виконання продукції визначається з погляду засвоєння конкретних суспільних і особистих потреб. Поняття «ступінь» (порівняння досягнутих успіхів із «верхньою планкою» – стандартом) якраз і означатиме ступінь задоволення конкретних потреб.

Четвертий принцип. Окремі властивості можуть бути виміряні в специфічних для кожної властивості одиницях вимірювання. Внаслідок такого вимірювання отримуються значення абсолютних показників властивостей  $P_i (i=1,2,3 \text{ до } n)$ .

П'ятий принцип. Знання абсолютних показників можна знаходити:  
на основі фізичних експериментів;  
на основі психологічних експериментів;  
на основі побудови аналітичних моделей функціонування об'єкта методами визначення ефективності, розробленими в технічних і економічних науках.

Шостий принцип. Крім абсолютного показника  $P_1$ , кожна проста або складна властивість може характеризуватися й відносним показником  $K_1$ . Останній (що також називають оцінкою) визначається зіставленням абсолютного показника  $P_1$  з еталоном – абсолютним показником  $P_{1ет}$ , що відображає змінюваний у часі рівень суспільної потреби  $iK_1 = f(P_1, P_{1ет})$ . Величина  $P_{1ет}$  обирається не довільно, а з урахуванням потреб і ресурсів суспільства.

Сьомий принцип. Поряд із  $P_1$  (абсолютний показник) та  $K_1$  (відносний показник) кожна складна або проста властивість характеризується також своєю вагомістю серед усіх інших властивостей — коефіцієнтом вагомості показника

властивості  $M_i$ .

Восьмий принцип кваліметрії. Комплексну кількісну оцінку якості  $K$  можна подати як деяку функцію відносних показників  $K_i$  і коефіцієнтів вагомості  $M_i$ . Тобто  $K=f(K_i, M_i)$ . Функція  $f$  може виражати різні залежності – середньозважені величини, лінійну функцію тощо. У моделі самокорекції засвоєння знань у рамках учнівського моніторингу комплексна оцінка рівня якості в даному випадку виражає середньозважену арифметичну залежність і має такий вигляд:

$$KM = M_1K_1 + M_2K_2 + M_3K_3,$$

де  $KM$  – коефіцієнт досліджуваного об'єкта;

$M_1M_2M_3$  – відповідно, вагомість фактора в частках одиниці;

$K_1K_2K_3$  – середньоарифметичні величини експертних оцінок.

Сучасний фрейм кваліметричних освітніх моделей з комп'ютерною обробкою в EXSEL розроблено доктором педагогічних наук, професором Г. Єльніковою, видатним українським науковцем, фундатором Школи Адаптивного управління.

#### **4. Моделі управління розвитком закладу освіти.**

Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів: предметів або процесів. Вона поділяється на теоретичну і прикладну. Теоретична кваліметрія абстрагується від конкретних об'єктів і вивчає загальні закономірності та математичні моделі, що пов'язані з оцінкою якості. Предметом теоретичної кваліметрії є підвищення точності та зменшення трудомісткості кількісних оцінок якості та обґрунтування сфер найбільш раціонального використання кожного з кваліметричних методів. Прикладна кваліметрія розробляє методи кількісної оцінки якості.

Кваліметричний підхід (квалі – якість, метрію – міряти) передбачає кількісний опис якості предметів або процесів (кількісна оцінка якості).

Основний метод кваліметрії – експертний. У теперішній час розвивається педагогічна кваліметрія це – використання методів загальної кваліметрії в педагогічних вимірюваннях для кількісної оцінки психолого-педагогічних і дидактичних об'єктів. Основний метод педагогічної кваліметрії є метод групових експертних оцінок (метод Дельфі). Основна методика – групова експертна оцінка. За допомогою цієї методики проводиться формування колективного судження про стан розвитку того чи іншого об'єкту управління. Інструментарієм визначено факторно критеріальні моделі. (див. зразок)

## Зразок

**Факторно-критеріальна модель аналізу стану управління процесом впровадження  
дистанційного навчання в закладах освіти  
(розробник Кожевникова І. М.)**

Фактори	Вагомість фактора	Критерії	Вагомість критерію	Рівень вияву
Нормативно-правове забезпечення ДН	0,2	Наявність нормативної бази з проблем ДН (закони, положень про дистанційне навчання, їх розміщення на сайті закладу)	0,3	
		Обґрунтування впровадження ДН	0,2	
		Відповідність цілей і задач ДН стратегії розвитку закладу освіти	0,15	
		Наявність внутрішньошкільних документів щодо організації ДН (концепція, комплексно-цільова програма, план упровадження ДН, положення)	0,35	
Організаційно методичне забезпечення ДН	0,2	2.1. Діагностика можливостей педагогів щодо організації ДН	0,15	
		2.2. Діагностика категорій учнів, які потребують ДН	0,15	
		2.3. Рівень роботи педагогічної ради школи та методичних об'єднань із планування, системності впровадження ДН	0,35	
		2.4. Науково-методичний супровід ДН, залучення наукових працівників, спеціалістів із ЗВО	0,15	
		2.5. Наявність навчальної літератури, спецкурсів із ДН	0,1	
		2.6. Урахування ДН у виховній роботі	0,1	
Організаційно-кадрове забезпечення ДН	0,3	3.1. Наявність в ЗО посади заступника директора з ДН	0,2	
		3.2. Вивчення та урахування прогресивного педагогічного досвіду з проблем організації ДН	0,1	
		3.3. Участь у регіональних методичних заходах щодо організації та впровадженні ДН, проведення семінарів, конференцій у закладі освіти, участь у професійних конкурсах з дистанційного навчання	0,1	
		3.4. Готовність педагогів до ДН, наявність системи стимулювання та мотивації розробників, тьюторів, методистів	0,3	
		3.5. Наявність у ЗО інших спеціалістів із ДН – фахівець з ІКТ, дизайнер, менеджер	0,1	
Організаційно-кадрове забезпечення ДН	0,1	3.6. Самоосвітня діяльність педагогів із ДН	0,1	
		3.7. Рівень узагальнення досвіду закладу освіти з проблеми впровадження ДН	0,1	
		4.1. Наявність та рівень системи моніторингу процесу та результатів ДН, корекція діяльності закладу освіти за результатами моніторингових досліджень	0,3	
Контрольно-аналітична діяльність та результативність ДН	0,2	4.2. Результативність ДН (навчальні досягнення учнів, результативність участі у конкурсах, олімпіадах, турнірах, подальше дистанційне навчання учнів)	0,4	
		4.3. Наявність та нормативність системи внутрішньошкільного контролю за ДН	0,3	
		5.1. Наявність повнофункціонального кабінету інформатики, загальна комп'ютеризація ЗО	0,3	
Матеріальне забезпечення	0,1	5.2. Підключення ЗО до мережі Інтернет	0,4	

		5.3. Розповсюдження домашніх комп'ютерів серед учнів та вчителів. Їх використання в освітніх цілях	0,1	
		5.4. Наявність системи самофінансування ДН	0,2	

Для оцінки параметрів використовується класична шкала для кваліметричного аналізу в межах 0-1: 0-0,35 – недопустимий рівень; 0,35-0,6 – критичний (низький) рівень; 0,6-0,75 – достатній (середній) рівень; 0,75-0,9 – високий рівень; 0,9-1 – відмінний (дуже високий) рівень.

### 5. Моделі управління професійним розвитком.

Українськими науковцями та практиками розроблено та впроваджено в систему професійної освіти моделі управління та оцінювання професійного розвитку. Наведемо приклад.

#### Кваліметрична компетентнісна субмодель оцінювання професійної діяльності викладача ЗВО I рівня акредитації

(автор Фесік Л. І.)

Параметри – Р	Вагомість – М	Фактор – Ф	Вагомість – m	Критерії	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності – К	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів	Часткова оцінка параметрів
1. Ступінь сформованості особистісних якостей викладача	0,21	1. Особистісні якості викладача в контексті педагогічної діяльності	1,00	1. Організаторські здібності, цілеспрямованість	0,11	K1		0,00	0,00	0,00
				2. Здатність мотивувати діяльність учнів/студентів	0,11	K2		0,00		
				3. Людяність, наполегливість, працьовитість, скромність, спостережливість, контактність, енергійність та стресостійкість	0,11	K3		0,00		
				4. Уміння давати об'єктивну оцінку	0,11	K4		0,00		
				5. Уміння знаходити вихід із конфліктних ситуацій	0,11	K5		0,00		
				6. Здатність до впровадження інноваційних технологій навчання і виховання в педагогічній практиці	0,11	K6		0,00		
				7. Етичність поведінки, педагогічний такт	0,11	K7		0,00		
				8. Педагогічно-вольовий вплив на учнів; педагогічна вимогливість	0,12	K8		0,00		
				9. Творчість в роботі	0,11	K9		0,00		
2. Ступінь сформованості базових компетентностей викладача	0,19	2. Ступінь сформованості фахової компетентності – це ступінь здатності викладача до:	0,20	10. Самостійного здобуття знань	0,20	K10		0,00	0,00	0,00
				11. Опанування професійних умінь	0,20	K11		0,00		
				12. Виконання певних функцій у межах професійної діяльності: мотиваційних, проектувальних, організаційних, конструктивних, дослідницьких, контрольно-аналітичних	0,20	K12		0,00		

			13. Саморозвитку на основі рефлексії	0,40	K13		0,00			
		3. Ступінь сформованості соціальної компетентності – це ступінь здатності викладача до:	14. Роботи в команді	0,33	K14		0,00	0,00		
			15. Дотримання соціальних норм і правил	0,33	K15		0,00			
		4. Ступінь сформованості громадянської компетентності – це ступінь здатності викладача до:	16. Соціальної взаємодії, у т.ч. Врахування індивідуальних потреб учнів/студентів	0,34	K16		0,00			
			17. Суспільно-політичної діяльності	0,34	K17		0,00	0,00		
			18. Виконання громадянських обов'язків	0,34	K18		0,00			
		4. Ступінь сформованості громадянської компетентності – це ступінь здатності викладача до:	19. Захисту власних прав і свобод	0,32	K19		0,00			
			20. Дотримання загально культурних норм поведінки	0,34	K20		0,00	0,00		
3. Ступінь сформованості загальнофахових компетентностей викладача	0,20	5. Ступінь сформованості загально культурної компетентності – це ступінь здатності викладача до:	21. Проявлення творчої ініціативи щодо розвитку культури соціуму ЗВО	0,34	K21		0,00			
			22. Використання ІКТ в педагогічній діяльності	0,32	K22		0,00			
			23. Здорового способу життя	0,25	K23		0,00	0,00		
	0,20	6. Ступінь сформованості здоров'язберігаючої компетентності – це ступінь здатності викладача до:	24. Збереження власного здоров'я у процесі трудової діяльності	0,25	K24		0,00			
			25. Збереження здоров'я учнів/студентів ЗВО	0,25	K25		0,00			
			26. Дбайливого ставлення до природи	0,25	K26		0,00			
			27. Узгодження власних пріоритетів з пріоритетами навчального закладу	0,09	K27		0,00	0,00	0,00	
	0,19	7. Ступінь прояву професійної компетентності викладача – це ступінь його здатності до: 7.1. Когнітивної діяльності у межах загальнофахової компетентності 7.2. Функціональної діяльності у межах загальнофахової компетентності	1,00	28. Розроблення таксономії планів для освітнього процесу: робочий навчальний план, календарно-тематичний план, поурочні плани тощо	0,09	K28		0,00		
				29. Модельовання занять: теоретичних, практичних, лабораторних	0,08	K29		0,00		
				30. Розвиток фахових умінь	0,08	K30		0,00		
				31. Методичне забезпечення заняття	0,08	K31		0,00		
				32. Дидактичне забезпечення лабораторних та практичних занять	0,09	K32		0,00		
				33. Розроблення інструкцій до ЛР та ПР.	0,08	K33		0,00		
				34. Здійснення профорієнтаційної роботи	0,08	K34		0,00		
35. Організація практичної підготовки учнів/студентів				0,09	K35		0,00			
36. Виконання обов'язків куратора групи				0,08	K36					
37. Здійснення позааудиторної роботи				0,08	K37					
38. Здійснення організаційно-виховної роботи в групах				0,08	K38					
4. Ступінь сформованості спеціальнофахових	0,19	8. Ступінь прояву спеціальнофахових компетентностей	1,00	39. Якість проведення теоретичних занять	0,20	K39		0,00	0,00	0,00
				40. Якість проведення практичних занять	0,20	K40		0,00		



компетентностей викладача		через якість фахової діяльності:		41. Якість проведення лабораторних занять	0,20	K41		0,00		
				42. Якість роботи предметних гуртків	0,20	K42		0,00		
				43. Якість організації і проведення виставки технічної творчості	0,20	K43		0,00		
5. Результативність професійної діяльності викладача	0,22	9. Ступінь прояву результативності професійної діяльності викладача	1,00	44. Особиста участь у професійних конкурсах та виставках	0,22	K44		0,00	0,00	0,00
				45. Позитивна динаміка показників загально фахової і спеціально-фахової компетентностей	0,26	K45		0,00		
				46. Позитивна динаміка показників навчальних успіхів учнів /студентів з предметів, які викладає педагогічний працівник	0,27	K46		0,00		
Загальна оцінка	1,00							0,00	0,00	

Примітка. Якщо загальна кількість балів дорівнює: 0,51 – 0,55 – професійна діяльність викладача підтверджує освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»; 0,56 – 0,65 – професійна діяльність викладача підтверджує кваліфікаційний рівень «спеціаліст II категорії»; 0,66 – 0,75 – професійна діяльність викладача підтверджує кваліфікаційний рівень «спеціаліст I категорії»; 0,76 – 1,00 – професійна діяльність викладача підтверджує кваліфікаційний рівень «спеціаліст вищої категорії»

## 5. ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

### ТЕМА 2.

#### ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

*Рекомендовані питання для обговорення*

1. Проблеми, що виникають на етапі здійснення змін та їх подолання.
2. Причини опору змінам і стереотипи сприйняття змін.
3. Рівні опору: особистісний (мікрорівень) і організаційний (мезорівень).
4. Підходи до подолання опору змінам.
5. Планування проведення змін і подолання опору.
6. Методи скорочення і подолання опору змінам.

**Література:** 2, 3, 4, 5, 7.

#### Завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати теоретичний матеріал з тематики питань семінарського заняття та дати відповіді на питання для самоконтролю до теми 2.
  2. Підготувати есе «Опір змінам: сутність, типи, види і форми прояву».
  3. Вправа «Визначення характерних причини опору змінам».
- Модерація: 1. В командах (групах) визначитися з характерними

причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на картонці (час на виконання - 15 хв.). 2. Заповнені картонки передати викладачу.

3. Спільно з викладачем згрупувати картонки з характерними причинами опору змінам. 4. Кожному учаснику, за командою викладача, прикріпити по 3 маркувальні картки на ті картонки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

4. Обгрунтувати свої відповіді.

### **ТЕМА 3.**

## **МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН**

*Рекомендовані питання для обговорення*

1. Зміни середовища та їх врахування при функціонуванні організації.
2. Елементи механізму адаптивного управління організаційними змінами.
3. Інструментарій визначення ефективності змін.
4. Моделі управління розвитком закладу освіти.
5. Моделі управління професійним розвитком.

**Література:** 1, 3,.6, 7.

### **Завдання до семінарського заняття**

1. Опрацювати теоретичний матеріал з тематики питань семінарського заняття та дати відповіді на питання для самоконтролю до теми 3.
2. Підготувати есе «Модельовання особистісного професійного розвитку».
3. Скласти факторно-критеріальну субмодель управління професійним розвитком.

## **6. ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧА**

### **Питання для самоконтролю до теми 1**

1. Визначте сутність стратегії організаційного розвитку.
2. Охарактеризуйте принципи системної класифікації організаційних змін.
3. Зазначте цикл змін та процес управління змінами.
4. У чому полягають основні етапи процесу управління змінами (підготовка до змін та їх планування, реалізація змін)?
5. Назвіть моделі змін поведінки людини.

### **Питання для самоконтролю до теми 2**

1. У чому полягає природа і феномен опору змінам?
2. Назвіть причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
3. Охарактеризуйте типи педагогічних працівників залежно від ставлення їх до змін.
4. Наведіть приклади видів опору змінам (індивідуальний, груповий опір і опір системи). Надайте їм характеристику.
5. Назвіть форми опору, властивості, основні стадії.
6. Поясніть зміст моделі управління опором змінам.
7. Визначте фактори та методи подолання опору.

### **Питання для самоконтролю до теми 3**

1. Поясніть механізм реалізації змін.
2. Вкажіть особливості організаційної діагностики. У чому полягає зміст і необхідність її проведення?
3. Поясніть у чому полягає специфіка бенчмаркінгу та його використання в управлінні змінами.
4. Поясніть мету моделювання професійного розвитку в умовах змін.
5. Опишіть інструментарій визначення ефективності професійного розвитку в умовах змін.

## **7. КОМПЛЕКС ПРАКТИЧНИХ (ТЕСТОВИХ) ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**1. Хто із вчених зробив першу спробу розв'язати проблеми ефективного управління змінами?**

- а) Дж. Френч;
- б) Д. Шнайдер;
- в) К. Левін;
- г) П. Друкер.

**2. В загальному вигляді зміни – це:**

- а) необхідність організації адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної освітньої галузі;
- б) освоєння організацією або її співробітниками нових ідей або моделей поведінки;
- в) перетворення організації між двома моментами часу;
- г) зміни технологій, споживачів, конкурентів.

**3. Які фактори заважають проведенню організаційних змін:**

- а) організаційна криза;
- б) застарілість продукту освітньої діяльності, освітніх технологій;
- в) суперечливість цілей;
- г) зниження ефективності організації.

**4. Який перший принцип «політики змін» П. Друкера:**

- а) організована ліквідація;
- б) використання успіху;
- в) треба перестати жити вчорашнім днем;
- г) планове вдосконалення.

**5. Сучасні труднощі, які постають перед організаціями на шляху впровадження змін є:**

- а) нові технології;
- б) послаблення конкуренції;
- в) збільшення витрат;
- г) брак інформації.

**6. Причинами опору змінами є:**

- а) очікування негативних наслідків;
- б) необхідність «ламати» звички;
- в) переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- г) всі відповіді вірні.

**7. Скільки етапів проведення стратегічних змін?**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

**8. На якому з рівнів людина має отримати позитивний досвід нової поведінки?**

- а) зміна в індивідуальних установах;
- б) зміна в особистісних навичках;
- в) зміна в індивідуальному поводженні;
- г) зміна в знаннях.

**9. Опір змінами посилюється, якщо вони:**

- а) не обґрунтовані та не пояснені;

- б) занадто радикальні;
- в) коли попередні зміни не призвели до позитивних результатів;
- г) всі відповіді вірні.

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

- а) сприйняттям;
- б) установкою;
- в) мотивацією.;
- г) комунікацією.

**11. Сприйняття особою спонукання до дій?**

- а) мотив.;
- б) потреба;
- в) мотивація;
- г) сприйняття.

**12. Вид кваліметрії, заснований на вимірюванні і оцінюванні якості об'єктів і процесів у часі (оцінки динаміки), називається ...**

- а) вірогідно-статистична
- б) експертна
- в) таксономічна
- г) індексна.

**13. Який метод передбачає анонімне опитування групи експертів за спеціальними анкетами з подальшою статистичною обробкою матеріалу.**

- а) синтаксичний метод
- б) метод «дельфи»
- в) метод «мозкового штурму»
- г) морфологічний метод.

## 8. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ СЛІВ

**Архітектура професійної діяльності** – мистецтво проектування розвитку професіоналізму, з урахуванням організаційних змін, а також продукт такого проектування.

**Діагностика професійна** – вивчення та оцінка потенційних професійних можливостей людини з метою установлення ступеня відповідності працівника, що наймається, тим трудовим функціям, що покладається на нього.

**Ефективність** – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

**Ефективність організаційна** – рівень виконання завдань організацією.

Зовнішні причини, які викликають необхідність змін – пов'язані з змінами середовища в якому функціонує організація: економічна ситуація, політика, державне регулювання, технології, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо.

**Зміни** – це перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання.

**Команда** – це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

**Компетенція** – єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти та навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації та посадою.

**Конкурентні переваги** – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами.

**Короткострокові плани** – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

**Модель процесу організаційних змін К. Левіна** – складається з етапів – «Розморожування» – «Здійснення змін» – «Заморожування»

**Моніторинг** – це оцінювання з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення заходу до безпосередньої участі в наданні послуг.

**Мотивація** – це процес спонукання себе або інших до продуктивної праці для задоволення особистих та організаційних цілей.

**Орієнтири** – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру.

**Основні причини опору змінам:** невизначеність персоналу організації, власні (особисті) інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, між особових відносин.

**Професійна діяльність** – діяльність людини за ознаками певної сукупності професійних завдань та обов'язків (робіт), які виконує фахівець.

**Професійне самовизначення** є початком професійного розвитку особистості.

**Управління змінами** (Change Management) – це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами.

**Управління змінами** – це сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам; досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб; планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури до іншого.

## 9. КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПУНКТ

За консультаціями чи уточненнями окремих питань електронного курсу можна звернутися до викладача Кравченко Ганни Юріївни за електронною поштою [innovatica@ukr.net](mailto:innovatica@ukr.net) або у вайбер за номером +38-050-652-16-50

## 10. ЦИФРОВА БІБЛІОТЕКА

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження. Кол. Монографія: Г.В. Єльнікова, І.П. Анненкова, Г.Ю. Кравченко, С.Г. Немченко, В.С. Ульянова. За заг. і наук. ред Г.В. Єльнікової, Харків: Мачулін, 2021. 398 с.

2. Адізес І. К. Управління змінами; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с. [https://www.businessinform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_10\\_0\\_219\\_225](https://www.businessinform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_219_225)

3. Кравець, С. (2023). Специфічні принципи розвитку проєктної культури педагогів професійного навчання. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка, 16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-13)

4. Кравченко Г. Ю. Управління розвитком професійної компетентності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти / Г. Кравченко / Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / [редактори-упорядники В. Ільїнський, А. Душний]. – Дрогобич: Видавничий дім «Гельветка», 2018. Вип. 21. Т1. С. 192-196. [http://www.aphn-journal.in.ua/archive/21\\_2018/part\\_1/36.pdf](http://www.aphn-journal.in.ua/archive/21_2018/part_1/36.pdf)

5. Педагогічний консалтинг: навч. посіб. / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О.Почуєва. Луцьк : Терен, 2019. 322 с. <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/232286>

6. Пічугіна Т. С. Управління змінами / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с. <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=23&id=3947&par=420&page=1>

7. Скрипник, Л. (2022). Методика організації інформаційно-консультативного середовища закладу професійної освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка, 14(27).  
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-14\(27\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-10)