

**Українсько-канадський проект
«Інклюзивна освіта для дітей
з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com**

Тренінговий модуль «Організаційний розвиток»

Київ • 2010

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках компоненту «Громадянське суспільство» українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»*

*Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена
в будь-якому вигляді та будь-якими засобами без попередньої згоди
Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»*

Л. Климанська, Г. Герасим, Д. Блей. Організаційний розвиток: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової-Енз, О.Софій, М.Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — 62 с.

Тренінговий модуль «Організаційний розвиток» послідовно висвітлює проблемні питання розвитку і функціонування організації. В модулі проаналізовано організацію як базовий елемент соціального життя, організацію зсередини, людину в організаційному просторі, організаційні процеси та розвиток. Акцент зроблено на причинах формування, механізмах функціонування та логіці розвитку організацій як колективного суб'єкта цілесюгнення та специфічного соціального об'єкту в процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти.

Модуль містить передмову, вступ, тематичний план, теоретичні відомості, методичні матеріали, термінологічний словник проекту, а також список використаної літератури та Інтернет-джерел.

Особлива увага приділяється методологічній основі опанування тем модулю, для кожної з яких зазначається актуальність, завдання для вивчення теми, перелік роздавального матеріалу, термінологічний словник, зміст теми та пропонований час та додаються навчально-теоретичні і методичні матеріали.

Описується технологія організації й проведення занять з поданням теоретичного матеріалу до кожної теми, видів і змісту навчальної діяльності.

Адресовано представникам громадських і батьківських організацій, батькам дітей з особливими потребами\ дітей з інвалідністю, керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, методичним, науково-педагогічним та науковим працівникам, слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти, науковцям та іншим фахівцям, зацікавленим у врядуванні неурядових організацій.

© Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні», 2010

© Л. Климанська, Г. Герасим, Д. Блей, 2010

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступ	5
Тематичний план	7
Термінологічний словник проекту	8
Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя	9
Тема 2. Організація: погляд зсередини	16
Тема 3. Людина в організаційному просторі	23
Тема 4. Організаційні процеси	28
Тема 5. Організаційний розвиток	41
Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу	60
Використані інформаційні та Інтернет джерела	61

ПЕРЕДМОВА

Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» ґрунтується на партнерстві освітніх, урядових і громадських організацій, які об'єднують свої зусилля заради розбудови інклюзивної моделі освіти в Україні, в основі якої лежить соціальний підхід, гендерна рівність, передача знань та дотримання прав людей з наголосом на освітні питання.

Фактором позитивного впливу проекту на розбудову інклюзії в Україні є системний підхід, який охоплює найважливіші сфери: політику, освіту та громадянське суспільство на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У сфері політики проект спрямовує свої зусилля на внесення змін в існуючі законодавчі та нормативні документи та розробку нових законодавчих і нормативних документів, використовуючи галузевий та міжгалузевий підхід на національному, обласному та місцевому рівнях.

В освітній сфері проект розвиває інклюзивну практику на рівні загальноосвітнього навчального закладу, забезпечуючи педагогів, адміністраторів шкіл, батьків знаннями та вміннями, які сприяють досягненню успіху всіма дітьми; сприяє змінам у системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів; формує новий підхід управління закладом освіти в умовах інклюзивного навчання.

У секторі громадянського суспільства проект ставить за мету розширення руху «Школа одна для всіх!» шляхом розбудови спроможностей батьків дітей з особливими потребами, батьківських і громадських організацій, партнерства з державними установами, тим самим сприяючи розбудові інклюзивного суспільства, в якому цінується кожна особистість незалежно від стану здоров'я, особливих потреб, інвалідності, віку, статі тощо.

Реалізація проекту стала можливою за підтримки Уряду Канади шляхом його фінансування Канадською агенцією міжнародного розвитку (CIDA) та партнерської співпраці ряду канадських та українських організацій: Канадського Центру Вивчення Інвалідності (м. Вінніпег, Канада), Університету Грента Мак'Юена (м. Едмонтон, Канада), Національної Асамблеї інвалідів України, Інституту спеціальної педагогіки НАПН України, Всеукраїнського фонду «Крок за кроком».

Пілотними регіонами проекту обрано Львівську область та АР Крим.

Основи принципи та переконання проекту:

Як зазначено вище, проект розглядає розбудову інклюзії як системний процес, який спрямовано на задоволення права кожної дитини на якісну, доступну освіту

за місцем проживання та задоволення її спеціальних освітніх потреб під час навчального процесу та реалізацію всіх необхідних сфер у повсякденному житті дитини з особливими потребами, інвалідністю.

Ключовим акцентом проекту є перехід до розуміння того, що проблемою є не дитина — проблема полягає в системі, в перенесенні акценту з визначення медичних діагнозів на усунення соціальних проблем. Що в свою чергу впливає на розуміння інвалідності, не як міри втрати здоров'я, а як процесу взаємодії між людиною з інвалідністю та перешкодами у стосунках із середовищем, які заважають повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Отже, інклюзія розглядається проектом як процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Для більш широкого інформування громадськості з різних питань розбудови інклюзивного простору, проектом обрані різні технології, які охоплюють питання практики, політики, громадянського суспільства: проведення семінарів, тренінгів, конференцій, форумів, проведення інформаційних компаній, акцій, розробка інформаційних матеріалів, навчальних курсів, видання практичних посібників, проведення наукових досліджень та публікація їх результатів, розміщення матеріалів із питань інклюзії та дотичних сфер на сторінках веб-сайту проекту www.education-inclusive.com, які розраховані на педагогів, батьків, громадських діячів, фахівців будівельної, транспортної, медичної, соціальної сфери, керівників освітньої та інших галузей, парламентарів та просто пересічних громадян.

Матеріали, які представлено в модулі «Організаційний розвиток», забезпечують розкриття практичних питань інклюзивного навчання, враховують сучасні тенденції, передовий канадський, міжнародний та український досвід. Автори модулю прагнули використовувати найсучасніші матеріали, вживаючи міжнародну термінологію на позначення особливих психофізичних станів, форм і методів роботи з учнями з особливими потребами, організації навчально-виховного процесу тощо та термінологію, відповідну до чинного законодавства і нормативно-правових актів України, які регулюють правовідносини у різних сферах життя осіб з особливими потребами та їх родин.

Юлія Найда,

національний координатор проекту в Україні

Ольга Красюкова-Енз,

директор проекту

ВСТУП

Організаційна діяльність — необхідна умова існування людей. Люди початково організовують своє життя раціонально, тобто у відповідності до поставленої мети. Організовані групи первісного суспільства можна назвати природними організаціями, які виникали як незаплановані, спонтанні соціальні утворення. Крім природних існують ще штучні організації, що являють собою систему зв'язків та соціальних ролей, що створюється у відповідності до певного плану, для досягнення певної мети.

Наше суспільство залежить у великій мірі від колективної, організованої активності. Організації, ймовірно, мають всі шанси отримати титул домінуючого інституту сучасного індустріального суспільства. Організації заповнюють (формують) наше соціальне, культурне, політичне, економічне та фізичне оточення. Ми звикли ставитися до них як до чогось звичного в нашому житті, але це ставлення може привести до недооцінки їхнього впливу. Не можна жити в сучасному суспільстві й твердити, що на вас не впливають організації.

Організація являє собою невід'ємний елемент суспільного життя. Вона як соціальний інститут і як специфічна соціальна група в суспільстві має свої ознаки і надає додатковий потенціал людям, що об'єднані в таку специфічну групу у вирішенні складних соціальних проблем. Відповідно, можна стверджувати, що ті, хто намагається вирішувати важливі для суспільства і складні по самій своїй сутності соціальні завдання, повинні об'єднуватися в організації з метою вирішити такі завдання.

Розвиток потенціалу громадських організацій, які беруть активну участь у захисті інтересів дітей із особливими потребами \ з інвалідністю та їх родин, повинен базуватися на професійних знаннях і досвіді ефективного функціонування організацій різного профілю. Адже тільки фінансово стабільні й добре впорядковані громадські організації зможуть забезпечити дієву підтримку для дітей з особливими потребами та їхнім батькам. Розвиток інклюзії, інклюзивної освіти, розбудова громадянського суспільства — це завдання, які неможливо вирішити окремим індивідам. Тільки об'єднання в організації дозволяє досягти бажаної мети. Таким чином, матеріали модуля повинні допомогти в практичній роботі із реалізації проекту інклюзивної освіти, який є актуальним і важливим на нинішньому етапі розвитку громадянського суспільства в Україні.

Тренінговий модуль «Організаційний розвиток» складається з п'яти навчальних тем, які представлені

в логічній послідовності: 1) Вступ до теми «Організація як базовий елемент соціального життя»; 2) Організація: погляд зсередини; 3) Людина в організаційному просторі; 4) Організаційні процеси; 5) Організаційний розвиток.

Загальна тривалість тренінгу — 21 год. 30 хв. Модуль доповнює інформацію інших тренінгових модулів компоненту «Громадянське суспільство», зокрема: «Менеджмент неурядових організацій», «Врядування неурядових організацій», «Життєздатність неурядових організацій» в контексті організаційного розвитку НУО. Такий підхід дає можливість більш гнучкого планування тренінгу чи кількох тренінгів відповідно до можливостей учасників.

Мета даного модуля полягає у забезпеченні необхідних та достатніх базових знань про причини формування, механізми функціонування та логіку розвитку організацій як колективного суб'єкта ціледосягнення та специфічного соціального об'єкту в процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти.

Завдання модуля:

◆ *Систематизувати знання щодо:*

- специфіки організації як соціальної системи;
- структур і процесів, які відбуваються в організаціях;
- впливу організації на поведінку особи всередині самої організації;
- лідерства в організаціях;
- теоретичного підґрунтя, основних елементів і видів спілкування в організації;
- знання основних понять та визначальних особливостей організаційного розвитку, моделей організаційних змін та інтервенцій організаційного розвитку;
- специфіки державних та недержавних організацій, які беруть участь в процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти, та їх функціонування в українському соціумі.

◆ *Сформувати вміння (навички):*

- визначати знання, навички й установки, необхідні для досягнення успіху у формуванні організаційного клімату;
- вміння аналізувати організаційну структуру, культуру, процеси, які відбуваються в організації;
- оцінювати ефекти інтервенції у розвиток організації;
- навички групової і командної роботи;

ВСТУП

- вміти сформувати команду всередині організації та оцінити результативність її функціонування;
- вміння адекватно реагувати на організаційні патології.

Кожен навчальний модуль містить актуальність теми, завдання теми, термінологічний словник до теми, матеріал до теми, а також список літератури, яку тренер може використати при підготовці до тренінгу.

Модуль послідовно висвітлює проблемні питання розвитку і функціонування організації. Кожна тема супроводжується, окрім стислого викладу лекційного матеріалу, практичними тренінговими вправами, які допоможуть зрозуміти учасникам

тренінгу життя та діяльність сучасних організацій та використати ці знання для реалізації проекту «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні».

У кожному темі включено матеріал, створений для відкритого обговорення. Нашою метою не є надати фіксовані відповіді на питання. Це має бути думка кожного учасника тренінгу з урахуванням власного досвіду та знань. Матеріали можуть доповнюватися, доопрацьовуватися.

Бажаємо успіхів тренерам, які є високопрофесійними особистостями!

Колектив авторів

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

<i>Тема, підтеми</i>	<i>Час (год. \ хв.)</i>
1. Організація як базовий елемент соціального життя	
1.1. Вступ до модуля.	90
1.2. Організаційна діяльність	60
1.3. Що таке організація. Визначення термінів	75
1.4. Атрибути організації	20
1.5. Види організацій	80
Загальний час	5 год.25 хв.
2. Організація: погляд зсередини	
2.1. Структурні складові організації	70
2.2. Організованість та децентралізованість структури організації	25
2.3. Огляд основних моделей	60
2.4. Організаційна культура	20
Загальний час	2 год.55 хв.
3. Людина в організаційному просторі	
3.1. Вплив організації на індивіда	40
3.2. Вплив індивіда на організацію. Організаційна поведінка	50
3.3. Мотивація працівників	30
Загальний час	2 год.00 хв.
4. Організаційні процеси	
4.1. Вступ до теми	10.
4.2. Роль команд у функціонуванні організацій	120
4.3. Комунікація в організаціях	60
4.4. Процес прийняття рішень в організаціях	80.
Загальний час	4 год.30 хв.
5. Організаційний розвиток	
5.1. Розвиток організації. Життєвий цикл організації	100
5.2. Організаційні зміни	100
5.3. Етапи процесу змін	40
5.4. Реакція людей на зміни в організації	40
5.5. Стратегії проведення змін в організаціях	20
Загальний час	5 год.00 хв.
Усього за модулем	21 год. 30 хв.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК ПРОЕКТУ

Адвокатство, адвокаті — процес захисту прав окремих індивідів і груп населення вповноваженими представниками з метою отримання доступу до послуг установ, на які клієнт має право, але не в змозі їх отримати.

Громадянське суспільство — окрема структура, яка не відноситься до органів влади чи бізнесу. Під цим терміном ми розуміємо певне коло інституцій, наприклад: професійні об'єднання, релігійні групи, активні громадянські групи, які обстоюють інтереси різних секторів суспільства та посилюють участь громадськості в діяльності демократичної системи.

Діти з особливими потребами — поняття, яке широко охоплює всіх учнів, чії освітні потреби виходять за межі загальноприйнятої норми. Воно стосується дітей з особливостями психофізичного розвитку, обдарованих дітей та дітей із соціально-вразливих груп (наприклад, вихованців дитячих будинків).

Інвалідність — поняття, яке еволюціонує і є результатом взаємодії, яка відбувається між людьми з інвалідністю та перешкодами у стосунках і середовищі, і яка заважає їхній повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Інвалідність — міра втрати здоров'я та обмеження життєдіяльності, що перешкоджає або позбавляє конкретну особу здатності чи можливості здійснювати діяльність у спосіб та в межах, що вважаються для особи нормальними залежно від вікових, статевих, соціальних і культурних факторів (*Закон України «Про реабілітацію інвалідів в Україні»*).

Інклюзія — процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Інклюзивна освіта — це система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за місцем проживання, що передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу. З метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти інклюзивні освітні заклади повинні адаптувати навчальні програми та плани, методи та форми навчання, використання існуючих ресурсів, партнерство з громадою до індивідуальних освітніх потреб і різних стилів навчання дітей з особливими освітніми потребами. Інклюзивні освітні заклади повинні забезпечити спектр необхідних послуг відповідно до різних освітніх потреб таких дітей.

Інклюзивне навчання — це система освітніх послуг, що базується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за

місцем проживання, яка передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу.

Інклюзивна школа — це заклад освіти, який забезпечує інклюзивну освіту як систему освітніх послуг, зокрема: адаптує навчальні програми та плани, фізичне середовище, методи та форми навчання, використовує існуючі в громаді ресурси, залучає батьків, співпрацює з фахівцями для надання спеціальних послуг відповідно до різних освітніх потреб дітей, створює позитивний клімат в шкільному середовищі.

Лінза інвалідності — це інструмент для розроблення і впровадження політики, яка є інклюзивною по відношенню до осіб з інвалідністю. «Лінза інвалідності» допомагає з'ясувати проблемні аспекти будь-якої законодавчої ініціативи, планів, програм які прямо чи опосередковано стосуються людей з інвалідністю та накреслити шляхи виходу з ситуації.

Лобювання — це цілеспрямоване здійснення впливу на владні структури з метою досягнення своїх цілей.

Соціальна модель «інвалідності» — розглядає «інвалідність» як проблему, створену суспільством і вважає соціальну дискримінацію найбільш суттєвою, а також причиною багатьох проблем. Порівнюючи медичну та соціальну модель «інвалідності», можна навести такий приклад. Особа з інвалідністю, яка пересувається на візку хоче потрапити до учбового закладу, школи, кінотеатру тощо, але не може. Чому дана особа не може потрапити до цих закладів? Прихильники медичної моделі скажуть: «Тому, що людина пересувається на візку? Отже, проблема в візку та в самій людині з інвалідністю». Прихильники соціальної моделі скажуть: «Людина на візку не може потрапити до цих закладів через існуючі бар'єри — сходи, і це є єдиною проблемою. Архітектори, проектувальники, які будували ці заклади «просто забули, що є люди з інвалідністю», і створили оточуюче середовище, яке робить людину «інвалідом».

Дана модель вважає «інвалідність» нормальним аспектом життя, а не відхиленням.

Соціальна політика — це діяльність держави та її інститутів, органів місцевого самоврядування, вітчизняних і зарубіжних підприємств, установ усіх форм власності, їх об'єднань і асоціацій, громадських і приватних фондів, громадських і релігійних організацій, громадян щодо розвитку й управління соціальною сферою, щодо збалансування розвитку суспільства, забезпечення стабільності державного правління, соціального захисту населення, створення сприятливих умов для існування індивідів і соціальних спільнот.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТТЯ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння поняття «організація», здійснити огляд основних рис організації та підходів до інтерпретації ролі організації в суспільстві, які будуть спрацьовувати на вирішення проблеми інклюзії в українському суспільстві.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- поняття «організація» та «види організацій»;
- атрибутів організації;
- ефективності організацій.

Сформувати вміння (навички):

- використовувати організаційний контекст для вирішення проблем інклюзивної освіти;
- використовувати переваги організаційного ефекту в діяльності ініціативних.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Інструкції до вправи «Чи має все це якийсь сенс?»;
- Інструкція до вправи «Марсіанин»;
- Матеріали дискусії «Образи організації».

Термінологічний словник до теми:

Атрибути соціальної організації — це невід’ємні риси будь-якої організації, без яких соціальну групу неможливо назвати організацією. До таких рис відносять ціль, ієрархічність побудови, керованість, синергію.

Організація як базовий соціальний інститут — це соціальне впорядкування (структура) для контролю за реалізацією колективних цілей визнаних у суспільстві

Організація як соціальна група зорієнтована на досягнення взаємопов’язаних специфічних цілей та формування високоформалізованих структур



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
1. Організація як базовий елемент соціального життя		
1.1. Вступ до модуля.		
Представлення	«Щити»	60
Мозковий штурм	«Групова угода»	10
Робота в групах	«Карти очікувань»	10
Міні-лекція	Мета і завдання модуля	10
	Загальний час	90
1.2. Організаційна діяльність		
Індивідуальна робота, обговорення	«Чи все це має якийсь сенс?»	40
Міні-лекція	Організаційна діяльність	20
	Загальний час	60
1.3. Що таке організація. Визначення термінів		
Робота в групах		
Міні-лекція	Організація — це...	30
Презентація з дискусією	Образи організацій	15
	Загальний час	75
1.4. Атрибути організації		
Міні-лекція	Атрибути організації	20
	Загальний час	20
1.5. Види організацій		
Міні-лекція	Види організацій	20
Робота в групах	Вправа «Мерседес»	60
	Загальний час	80
	Усього (тема 1 в цілому):	325 хвилин

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

Змістове наповнення теми «Організація як базовий елемент соціального життя»

1.1. Вступ до модуля.

Знайомство учасників. Вправа «Щит»

Методи навчання: Індивідуальна робота, презентація.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Пояснити учасникам, що таке «Щит»
2. Площина щита розбивається на 5 частин. Посередині учасник пише власне ім'я в такому вигляді, як він хоче, щоб його називали на тренінгу
3. 4 комірки щита послідовно заповнюються малюнками, які мають відповідати на запитання «Хто я?», «Чим я питаюсь», «Моє хобі», «Моя маленька слабінка»
4. Учасники по черзі представляють кожен свій щит

«Групова угода»

Завдання для виконання:

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт.

Опис завдання:

1. Пояснить методику проведення мозкового штурму: всі відповіді учасників приймаються і не коментуються. Тренер може задати уточнююче запитання.
2. Запропонуйте учасникам методом «мозкового штурму» виробити правила роботи в групі і заповнити «Групову угоду».

«Карти очікувань»

Методи навчання: групове обговорення

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросити учасників написати на стікерах свої очікування щодо тренінгу та прокоментувати їх

«Цілі і завдання модуля»

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.1.

1.2. Організаційна діяльність

Вправа «Чи все це має якийсь сенс?»

Методи навчання: Індивідуальна робота з подальшою презентацією.

Матеріали для обов'язкового вивчення: інструкції до вправи «Чи має все це якийсь сенс?»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонувати учасникам прочитати записані твердження
2. Спробувати оцінити їх правдивість на рівні

здорового глузду

3. Запросити учасників прокоментувати результати обговорення

Інструкції до вправи

«Чи має все це якийсь сенс?»

Прочитайте ці твердження Вправу можна зробити в групах, з подальшим обговоренням результатів зі всіма учасниками.

На рівні «здорового глузду» те, що відбувається в організаціях виглядає так.

1. Працівник, задоволений своєю роботою, краще працює, виробляє продукцію вищої якості. (Продуктивний працівник — це щасливий працівник)
2. Той, хто приймає рішення, зазвичай підтримує його та намагається його реалізувати навіть тоді, коли отримує інформацію про неефективність цього рішення.
3. Організація працює ефективніше, якщо її керівництву вдається запобігати конфліктам між робітниками.
4. Краще вести переговори самому, ніж командою.
5. Організація ефективніша тоді, коли має сильну корпоративну культуру.
6. Стресовий стан працівника завжди негативно позначається на його роботі.
7. Найкращий шлях змін в організації — це дати можливість робітникам самим ідентифікувати проблему та зосередитися на її вирішенні.
8. Лідери-жінки в організаціях більш схильні співпрацювати з робітниками при прийнятті рішень, ніж це роблять лідери-чоловіки.
9. Сучасні студенти-менеджери в основному вже пережили негативні стереотипи щодо жінок-менеджерів, які існували 20 років тому назад.
10. Менеджери вищої ланки, як правило, являють собою поведінковий тип А (сильно вмотивовані, конкурентні, нетерплячі, із гострим відчуттям часу, швидко говорять).
11. Працівники, як правило, відчувають незручність, якщо їм платять більше, ніж іншим — тим, які виконують ту саму роботу.

Організаційна діяльність

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.2

1.3. Що таке — організація. Визначення термінів.

Вправа «Марсіанин»

Методи навчання: робота в групах

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Об'єднати учасників у 3-4 групи за довільною ознакою

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

2. Роздати інструкцію учасникам для виконання завдання
3. Презентувати роботу груп
4. Обговорити результати роботи груп

Інструкція до вправи «Марсіанин»

Для виконання цієї вправи учасники можуть користуватися всіма засобами, які є наявні в цій аудиторії. Далі дає наступну інструкцію:

У нас в аудиторії марсіанин. Він десь чув слово «організація». Але зовсім не знає, що воно означає. Ви маєте йому це пояснити як жителі планети Земля. Отже, ви маєте створити своє власне визначення організації. Будьте креативними, зовсім не обов'язково давати таке визначення мовою слів (ви не вмієте розмовляти марсіанською мовою), а отже можете нам показати, що означає організація, або намалювати її. Універсальною мовою є музика, ви можете скористатися нею. Головне ви повинні пояснити людині марсіанського походження, що для вас означає «організація», відповідаючи на наступні запитання).

Що це?

Чим вона не є?

Чому це трапляється?

Де це трапляється?

Як і де трапляється?

Хто в ній?

Коли це трапляється?

Які ви можете назвати приклади громади?

Організація — це...

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.3

Образи організації

Методи навчання: презентація з дискусією

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали дискусії «Образи організації»
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

Матеріали до дискусії «Образи організації»

У другій половині 80-х переважала точка зору, що організації можна вивчати з різних перспектив і не має жодного остаточно «правильного» погляду. Канадський вчений Г. Морган запропонував у своїй книзі «Іміджі організацій» (1986) метафори, які можна застосувати до процесу дослідження організацій.

Ці метафори пропонують альтернативні стилі мислення щодо організацій як підходи до того, що він назвав «діагностичне читання» та «критичне оцінювання».

Наприклад, метафора про те, що «організація — це механізм». На основі цієї метафори можна зроби-

ти досить точно уявлення про те, якою повинна бути структура організації для досягнення необхідного результату. Однак ця метафора далека від досконалості. Вона не враховує людського фактору і тому необ'єктивна, оскільки перебільшує значення раціонального і структурного аспектів. Ця метафора спотворює реальність, оскільки організація — зовсім не механізм, і її не можна сконструювати, а потім керувати нею як механізмом, що складається з бездушних частин.

Метафора «організація як живий організм» підкреслює, що у будь-якої організації, як у живого організму існують життєві «потреби» і велику роль в її діяльності відіграють взаємовідносини із зовнішнім середовищем.

Уявлення організації як «людського мозку» примушує нас зосередитись на важливості процесу обробки інформації, навчання та мозкової діяльності необхідної в сучасному організаційному процесі.

Метафора «організація як особлива культура» передбачає необхідність побудови організації і керівництва нею на засадах спільних цінностей, ідей, нормах, ритуалах та інших системах колективних уявлень, що скеровують організаційну діяльність.

Метафора «організація як політична система» підкреслює наявність різних інтересів, конфліктів і боротьбу за владу, що в результаті формує загальну політику організаційного життя.

Абстрактна метафора «психічної в'язниці» вказує на можливість впливу психічних процесів (свідомих і підсвідомих) на взаємовідносини в організації, ефективність систем керування організацією.

Будь-яка організація є «інструментом влади». Наступна метафора звертає увагу на експлуаторський характер корпоративного життя. Ця метафора дозволяє подивитися на організацію з точки зору групи, що експлуатується і вказує на те, що дії які вважаються раціональними з одного боку можуть бути шкідливими з другого боку.

Представлення організації як «поля трансформації порядку в хаос і навпаки» власне підкреслює діалектичний характер розвитку організації, що відбувається під впливом чотирьох метафор, які, власно, описують процеси перемін.

Перша з них вказує на те, що організація — це система, що створює сама себе. Друга розглядає організаційну діяльність крізь призму проблем хаосу і складності систем і створює образ проти стоячих один другому «елементів, що притягуються». Третя метафора підкреслює, що діяльність організації пов'язується позитивними і від'ємними зворотними зв'язками. І остання метафора вказує на те, що риси сучасної організації породжуються діалектичними процесами в результаті яких будь-яке явище породжує власну протилежність.

Загальною думкою автора є думка про те, що в мистецтві управління організацією не існує пра-

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

вильних і неправильних теорій і до вирішення практичних завдань управління треба підходити творчо, на основі знань певних особливостей процесів організаційного розвитку.

1.4. Атрибути соціальної організації

Атрибути організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.4

1.5. Види організацій

Види організацій

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 1.5

Вправа «Мерседес»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Пояснення моделі «Мерседес» як моделі пропорційного представництва трьох секторів у суспільстві.
2. Реальні пропорції представництва трьох секторів у моделі «Мерседес» в Україні (робота учасників в трьох групах)
3. «Як ми сприймаємо інші сектори?»
Висловлювання претензій трьох секторів один до одного в сучасному житті України.
Робота в трьох групах «Бізнес»; «Влада/держава» і «Третій сектор». Назвати претензії і висловіть їх.
4. Попробуйте пояснити, чому це так? Як має діяти ваш сектор, щоб збалансувати своє становище у суспільстві? Яка мета у даного сектору? Як вона співвідноситься з двома іншими секторами? Робота в трьох групах «Бізнес»; «Влада/держава» і «Третій сектор». Реакція на претензії від всіх трьох секторів з метою збалансування моделі «Мерседес». Робота в трьох групах «Бізнес»; «Влада/держава» і «Третій сектор»
5. Якими ресурсами володіють всі три сектори?

Теоретичні матеріали до теми 1.1 «Вступ до модуля»

Матеріал до міні-лекції «Мета і завдання модуля»

Мета модуля.

Забезпечити необхідні та достатні базові знання про причини формування, механізми функціонування та логіку розвитку організацій як колективного суб'єкта цілеспрямоювання та специфічного соціального об'єкта процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти.

Завдання модуля:

Систематизувати знання щодо:

- специфіки організації як соціальної системи;
- структур та процесів, які відбуваються в організаціях;
- впливу організації на поведінку особи всередині самої організації;
- лідерства в організаціях;
- теоретичного підґрунтя, основних елементів та видів спілкування в організації;
- знання основних понять та визначальних особливостей організаційного розвитку, моделей організаційних змін та інтервенцій організаційного розвитку;
- специфіки державних та недержавних організацій, які беруть участь в процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти, та їх функціонування в українському соціумі.

Сформувати вміння (навички):

- визначати знання, навички й установки, необхідні для досягнення успіху у формуванні організаційного клімату;

- вміння аналізувати організаційну структуру, культуру, процеси, які відбуваються в організації;
- оцінювати ефекти інтервенції у розвиток організацій;
- навички групової і командної роботи;
- вміння сформувати команду всередині організації та оцінити результативність її функціонування;
- уміння адекватно реагувати на організаційні патології.

Теоретичний матеріал до теми 1.2 «Організаційна діяльність»

Матеріал до міні-лекції «Організаційна діяльність»

Будь яке суспільство в цілому залежить у великій мірі від колективної, організованої активності. Організовані групи первісного суспільства можна назвати природними організаціями, які виникали як незаплановані, спонтанні соціальні утворення. Крім природних існують ще штучні організації, що являють собою систему зв'язків та соціальних ролей, які створюється у відповідності до певного плану, для досягнення певної мети.

Формування сучасних індустріальних та постіндустріальних суспільств зі складною соціальною структурою, розгалуженим поділом праці, диференціацією соціальних потреб та інтересів вимагає все нових форм задоволення останніх, нових способів встановлення та збереження соціального порядку. Виникає потреба у створенні великої кількості організацій. Пологовий будинок, дитячий садок, школа,



виробництво або установа, армія, міліція, банки, магазини, установи охорони здоров'я, соціального захисту і наприкінці бюро ритуальних послуг — ці та багато інших організацій регламентують все наше

публічне життя. Життя, яке треба прожити і «особам із специфічними потребами» в Україні.

Таким чином ми бачимо, що саме **організація є базовим елементом соціального життя людей.**

Теоретичний матеріал до теми 1.3 «Що таке — організація. Визначення термінів»



Матеріал до міні-лекції «Що таке — організація. Визначення термінів»

У повсякденній практиці дуже часто використовується поняття «організація», при тому, що в нього вкладається найрізноманітніший зміст.

Три найпоширеніших тлумачення терміна «організація» наводить у своїй роботі А. І. Пригожин (А. І. Пригожин. Социология организаций. — М., 1980 — С.39–41).

По-перше, організація позначає якусь діяльність із вироблення нових норм, налаштування стійких зв'язків, а також координації зусиль окремих членів групи. Такого роду діяльність скоріше за все можна позначити як «організування». Наприклад, керівник організує виробничий процес. Це означає, що він має розставити людей по робочих місцях в такий спосіб, щоб забезпечувалася безперервність та швидкість виконання операцій. Крім того, він має встановити норми виробітки, режим робочого дня, взаємодію робочих, поставальників і т. п.

По-друге, організацію часто розуміють як атрибут якогось об'єкта, його якість мати впорядковану структуру. Це означає, що соціальний об'єкт має внутрішню структуру, що складається з частин, певним чином пов'язаних наявністю правил, що регулюють поведінку людей, а також певною регламентацією зв'язків з оточуючими групами. Як правило, термін «організація» в цьому сенсі використовується для розрізнення організованих та неорганізованих структур.

По-третє, під організацією розуміють штучно утворену соціальну групу інституціонального характеру, що виконує певні суспільну функцію.

Очевидно, що всі три значення терміну «організація» тісно пов'язані між собою. Будь-яка організована група (з визначення) має формуватися в ході «організування» (тобто діяльності з формування її внутрішньої структури, системи комунікації, культурних особливостей, а також з розподілу соціальних ролей). В той момент, коли така організована група сформується, вона буде володіти тою внутрішньою якістю, яку називають організованість.

Аналізуючи всі напрямки у визначенні організацій, можна виділити дві специфічні риси, що відрізняють організації від інших видів соціальних груп.

Організації — **це перш за все соціальні групи, що орієнтуються на досягнення взаємопов'язаних та специфічних цілей.**

Кожна організація є цілеспрямованою в тому сенсі, що дії її членів певним чином скоординовані для досягнення спільного для неї результату у певній визначеній сфері людської діяльності. Так, підприємство існує для випуску конкретної продукції, політична партія — для реалізації політичної програми, лікарня — для того, щоб лікувати хворих.

Крім того, організації — **це такі групи, яким властивий високий ступінь формалізації.**

Їх внутрішня структура високо формалізована у тому сенсі, що правила, регламенти, розпорядок охоплює практичну всю сферу поведінки її членів. Вони ясно та точно сформульовані та охоплюють всі ролі та рольові зв'язки, приписують рольові дії незалежно від особистісних якостей індивідів, що займають ті чи інші позиції у структурі організації.

Отже, можна дати наступне визначення організації **як соціальної групи, зорієнтованої на досягнення взаємопов'язаних специфічних цілей та формування високо формалізованих структур, або як цільової соціальної спільноти сформованої в соціальну систему.**

Виходячи з даного визначення можна класифікувати різні організації по двом визначальним ознакам — **ціль і форма.**

В межах даної класифікації існує дуже багато додаткових ознак для кожної організації, але ці дві ознаки є визначальними і взаємопов'язаними. Із зміною цілей міняються вимоги до форми і, власно, зміни формалізованих структур організацій історично досліджувались в першу чергу, що вимагала зміни цілей і практика управління організацією.

Особливості організаційного розвитку в плані розвитку **формальних структур** ми будемо розглядати в подальшому, але треба зазначити, що в першу чергу визначальною (домінуючою) ознакою будь-якої організації є ознака **цілі.**

Цілі, які індивідуальні члени організації мають бажання досягти можуть суттєво відрізнятися від колективних цілей організаційної діяльності. Це становить центральну практичну та теоретичну проблему у дизайні та дослідженні організацій; організаційна дилема виявляється через потенційне неспівпадіння між індивідуальними цілями та колективною метою організації.

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя



Теоретичний матеріал до теми 1.4 «Атрибути соціальної організації».

Матеріал до міні-лекції «Атрибути соціальної організації»

Кожна соціальна організація має наступні атрибути: ціль, ієрархічність побудови, керованість, синергія.

Як ми вже визначили, головним атрибутом організації є ціль. В залежності від загальної цілі формується організаційна структура організації, яка регламентує певну ієрархію взаємної підпорядкованості груп і окремих учасників організації. Різні системи управління організацією власне повинні вирішувати одну задачу – організація має бути скерована на ефективне виконання спільної цілі шляхом забезпечення синергетичності організації. (однонаправленість дій, інтеграція зусиль у системі, які призводять до зростання [множення] кінцевого результату).

Організації – це ефективний шлях продукування речей та послуг, які ми вважаємо корисними та необхідними для нашого життя. Але організації означають різні речі для різних людей, які їх використовують та працюють в них. Організації є також джерелами:

- грошей та фізичних ресурсів
- значення та цілі
- порядку та стабільності
- безпеки, підтримки та захисту

- Статусу, престижу, самооцінки та самоусвідомлення
- Влади, авторитету та контролю.

Організації пов'язані з вимогою беззаперечної реалізації поставлених цілей. Необхідно контролювати виконання, щоб бути впевненим, що воно відповідає позначеним стандартам, або можливо щось треба зробити для того, щоб його покращити. Контроль передбачає встановлення стандартів, вимірювання реального виконання за стандартами, прийняття рішень щодо того, до якої міри це виконання є задовільним, прийняття відповідного рішення для коригування відхилення від стандартів.

Члени організації мають виконувати ці контрольні функції, так само як і виконання завдань, необхідних для реалізації колективних цілей організації. Потреба контролювати виконання веде до зваженого та впорядкованого розподілу функцій, розподілу праці, між членами організації. Активність та взаємодія членів організації так само програмується та структурується з цим наміром.

Концентрація (синергія) всіх членів організації забезпечує досягнення загальної мети організації і використання її як **інструменту вирішення суспільних завдань, засіб досягнення громадських та особистісних цілей.**



Теоретичний матеріал до теми 1.5 «Види організацій».

Матеріал до міні-лекції «Види організацій»

Організації, які регулюють соціальне життя, можна передусім поділити на такі, що сформовані свідомо, рефлексивно, та організації, які створюються поступово в процесі спільного життя, набуття соціального досвіду.

Перший тип організації виникає як результат узагальнення в нормах і санкціях раціонального аналізу соціальної дійсності, умов вирішення життєво важливих для спільноти завдань.

Другий тип створюється поступово і немовби несвідомо. Він містить у собі такі норми і санкції, які певний час вже функціонували і визнавалися індивідами, але не були зафіксовані у кодексах, правилах чи загальних регламентах.

Однак, слід зазначити, що кожна свідомо створена організація ґрунтується на організації або організаціях, сформованих поступово, з малою участю рефлексій.

Часто трапляється, що організаційні норми, які спочатку були встановлені свідомо і ефективність яких була контрольованою, з часом настільки глибоко засвоюються індивідами, що реалізуються автоматично, без урахування можливості засто-

сування санкцій.

Формування організаційних структур відбувається різними шляхами. Можна навести два антиподи – добровільну і примусову організації. Прикладом добровільної організації є професійні та релігійні об'єднання, політичні партії, різні асоціації, клуби за інтересами тощо.

Протилежний тип організації – організація тотальна, або примусова. До них можна віднести такі організації, як тюрми, обов'язкову (непрофесійну) армію, обов'язкову школу, тощо.

Взагалі існує багато принципів, згідно яких ту чи іншу організацію можна відповідно класифікувати. Але виходячи із загальних ознак організацій (ціль-форма) та завдань практичного вивчення їх особливостей в реалізації програми інклюзивної освіти для дітей з особливими потребами відзначимо три найбільш значимі види організацій в Україні – це державні, громадські та бізнесові організації, з якими необхідно співпрацювати.

Суспільство переважної більшості демократичних країн світу складається з трьох секторів: державного, приватного (бізнесового) і неприбуткового (або «третього» сектору – організації громадянського суспільства).

Тема 1. Організація як базовий елемент соціального життя

До **державного** сектору належать державні підприємства, установи і організації, які фінансуються з державного бюджету.

Приватний (бізнесовий) сектор — це підприємства (організації), що працюють з метою отримання прибутку їхніми власниками.

Організації неприбуткового сектору слугують соціальним потребам і цілям. До сектору входять різноманітні організації: деякі з них благодійні і фінансово незалежні, інші отримують фінансування здебільшого від уряду.

В Україні існує багато організацій, що асоціюються із цим сектором.

До **благодійного** сектору належать організації, які відповідають суворим правилам реєстрації добродійної діяльності відповідно до окремих законів.

Волонтерський сектор — до нього належать благодійні та інші організації соціального і політичного спрямування, що не зареєстровані як благодійні, або не повністю відповідають критеріям добродійності.

Організації, діяльність яких сприяє розвитку громадянського суспільства — цей термін уживається стосовно всіх неприбуткових установ, діяльність яких необхідна сучасному демократичному суспільству.

Межі між приватним, державним і третім сектором — невиразні. Чимало організацій мають характерні ознаки, притаманні третьому сектору, а також спільні риси приватного або державного секторів. Наприклад, такі організації, як навчальні заклади, фінансуються переважно державою, але здійснюють свою діяльність з певним ступенем управлінської незалежності.

Державний сектор і громадські організації значно доповнюють одне одного у вирішенні багатьох питань. Очевидно, що саме в партнерстві можна ефективно

розв'язувати болючі соціальні проблеми, які постають перед суспільством. Наприклад, державні органи, що мають значні фінансові ресурси і соціальну інфраструктуру, традиційно консервативні. З іншого боку, більшість недержавних організацій є гнучкішими, бо вони менш бюрократизовані. Встановлене партнерство сприяє ефективнішому використанню державних ресурсів для задоволення суспільних потреб.

Управління організаціями третього сектору дещо відрізняється від управління прибутковим чи державним сектором.

У приватному секторі існує відносно прямий зв'язок між постачальниками і клієнтами. Постачальники пропонують клієнтам товари і послуги, а клієнти, у свою чергу, платять за ринковими цінами.

У державному секторі центральні і місцеві органи влади надають послуги населенню, а у відповідь громадяни обирають уряд, який, на їхню думку, пропонує найвигіднішу програму оподаткування і державних послуг.

У третьому секторі застосовується інша модель взаємодії. Якщо організація фінансується тільки донорами, кошти використовуються для фінансування проектів, надання послуг чи проведення досліджень.

Змішаною моделлю взаємодії є варіант, коли послуги частково фінансуються їхніми користувачами, а частково — через гранти, контракти і донорські пожертви.

Основною різницею між третім і рештою секторів є те, що зв'язок між донорами і набувачами послуг ледь помітний.

Організації третього сектору створюються і розвиваються по загальним законам організаційного розвитку, але в процесі управління ними необхідно враховувати всі чинники, які властиві саме громадським організаціям.

Тема 2. Організація: погляд зсередини

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ: ПОГЛЯД ЗСЕРЕДИНИ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння ролі структури організації для успішного її функціонування.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- понять «організаційна структура» та «організаційна культура»;
- різних видів організаційних структур;
- видів та властивостей організаційних культур.

Сформувати вміння (навички):

- розпізнавання переваг і ризиків різних організаційних структур для існування громадської та державної організації;
- використовувати переваги різних видів організаційної культури для розвитку організації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Форма звітності для завдання «Розробка пропозицій».

Термінологічний словник до теми

Організаційна структура — це формальна сис-

тема посад, посадових обов'язків та зв'язків, які відображають взаємини централізації та децентралізації, впливи та взаємозв'язки між підрозділами організації

Організаційна культура — це сукупність ідей, корпоративних цінностей та норм поведінки, властивих тільки даній організації та таких, що формуються у ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей.

Цілі організації — це бажані плановані результати або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність для задоволення колективних потреб.

Соціальна структура організації — це система впорядкованих певним чином позицій членів організації, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних ролей, впорядкованих відносин між членами організації, в першу чергу відносин влади та підкорення.

Технології організації — це процедури та операції, за допомогою яких ресурси на вході організації як відкритої системи, перетворюються на результати діяльності організації для досягнення власних цілей.



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
2. Організація: погляд зсередини		
2.1. Структурні складові організації		
Робота в групах	«Структура організації»	45
Міні-лекція	Структурні складові організації	15
Дискусія	Ідеальна модель організації	10
	Загальний час	70
2.2. Централізованість і децентралізованість структури організації		
Мозковий штурм	Централізація чи децентралізація	15
Міні-лекція	Централізованість та децентралізованість структури організації	10
	Загальний час	25
2.3. Огляд основних моделей організаційних структур		
Міні-лекція	Основні моделі організаційних структур	20
Робота в групах	«Розробка пропозицій»	40
	Загальний час	60
2.4. Організаційна культура		
Міні-лекція	Організаційна культура	20
	Всього	20
	Усього (тема 2 в цілому)	175 хвилин

Тема 2. Організація: погляд зсередини

Змістове наповнення теми «Організація: погляд зсередини» Структурні складові організації

Вправа «Структура організації»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Кожна група має створити колаж організації у довільній формі (пропонуються декілька видів організацій – громадська організація батьків дітей з особливими потребами; державна організація – відділ соціального захисту; школа тощо).
2. Групи презентують створені колажі.
3. Тренер коментує колажі, відмічаючи основні риси структури будь-якої організації.

Структурні складові організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.1

Ідеальна модель організації

Методи навчання: дискусія

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Ідеальна модель організації»
- Матеріали:** аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

Питання до дискусії:

1. Для чого потрібні ідеальні моделі?
2. Які елементи ідеальної моделі організації відповідають структурним складовим організації?
3. Яким чином функціонування ідеальної моделі впливає на ефективність роботи організації?

Централізованість і децентралізованість структури організації. Проблема інтеграції Централізація чи децентралізація

Методи навчання: мозковий штурм

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Пояснити учасникам методику проведення мозкового штурму
2. Попросити учасників висловитися щодо переваг централізованої і децентралізованої структури організації
3. Зафіксувати всі пропозиції учасників в 2 колонках
4. Узагальнити результати мозкового штурму

«Централізованість і децентралізованість структури організації. Проблема інтеграції»

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.2

2.3. Огляд основних моделей організаційних структур

Основні моделі організаційних структур

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.3

Вправа «Розробка пропозицій»

Методи навчання: робота в групах.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонувати учасникам проаналізувати діяльність закладу, в якому вони працюють (за домовленістю, один заклад на групу, різного виду діяльності та адміністративного підпорядкування).
2. Заповнити прикладами позиції таблиці, по два – три приклади на кожну позицію (форма звітності).
3. Обговорити і проаналізувати приклади учасників.
4. Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури закладу.

2.4. Організаційна культура

Організаційна культура

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 2.4

Форма звітності для завдання «Розробка пропозицій»

Ознаки відповідної структури (ступінь проявлення ознаки)	Негативні приклади або приклади фактичні (за вибором групи)	Позитивні приклади або пропозиції щодо оптимізації (за вибором групи)
Бюрократія		
Лінійна структура		
Штабна структура		
Риси децентралізації		
Риси централізації		
Виконання (ступінь розробки) посадових інструкцій		
Спеціалізація		
Інтеграція		

Тема 2. Організація: погляд зсередини



Теоретичні матеріали до теми 2.1 «Структурні складові організації»

Матеріал до міні-лекції «Структурні складові організації»

Світовий досвід переконує, що найефективнішою формою самоорганізації суспільства є виникнення та діяльність недержавних неприбуткових об'єднань громадян, мета діяльності яких зорієнтована на вирішення певних проблем суспільного життя.

Більшість неурядових організацій — це невеликі групи ентузіастів, які складаються з декількох осіб. З величезною енергією, відчуттям важливості своєї місії вони працюють задля реалізації різних цілей, роботи в колі однодумців. Багато організацій у початковій стадії існування переживають моменти підйому та ефективності праці. Але щораз більше стає помітним (особливо через декілька років існування) наростаючий процес згасання активності людей, які створювали дану організацію. Люди відходять від організацій із почуттям спустошення, поразки, не пройшовши випробування успіхом. Варто вважати, що більшість таких ситуацій були спричинені недооцінкою рівня розвитку організації, впливу на мотивацію людей і помилками в персональній політиці організації.

Для того, щоб підтримувати організаційну систему у робочому стані необхідно, щоб взаємодіяли внутрішні компоненти організації, її структурні складові, а саме: цілі організації, соціальна структура організації, технології та персонал або члени організації. Всі чотири основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти тільки в рамках певних культурних норм та орієнтуватися на певну систему цінностей. Інакше кажучи субкультура організації, або організаційна культура виявляє суттєвий вплив на її діяльність, а отже її так само можна вважати своєрідним структурним елементом організації.

Ціль (мета) організації — це бажаний планований результат або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність для задоволення колективних потреб. Спільна діяльність індивідів в організації передбачає наявність трьох видів взаємозалежних цілей: цілі-завдання; цілі-орієнтації; цілі системи. Зручним інструментом

для організації, її менеджерів та керівників є побудова так званого дерева цілей організації.

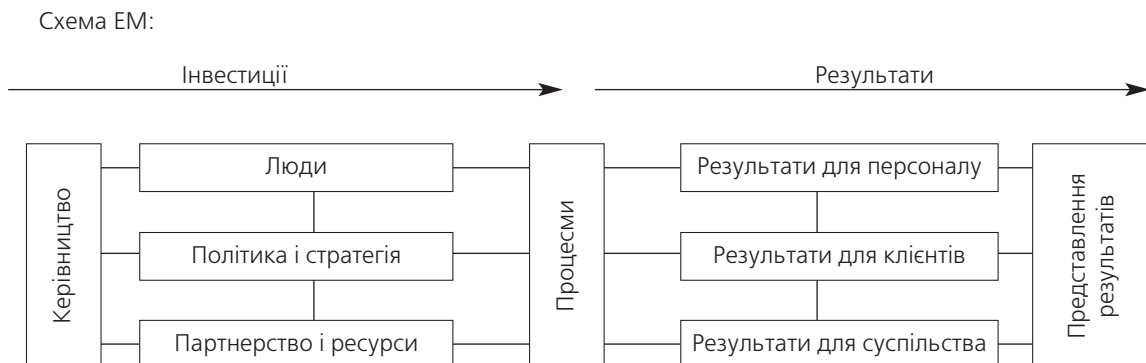
Соціальна структура організації є важливим організаційним компонентом, система впорядкованих певним чином позицій членів організації, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних ролей, впорядкованих відносин між членами організації, в першу чергу відносин влади та підкорення. Соціальна структура розглядається як нормативна та фактична. До параметрів соціальної структури організації можна віднести — складність (що у свою чергу визначається двома параметрами — диференціацією та інтеграцією), ступінь формалізації, ступінь централізації.

Формальні організаційні структури можуть бути декількох видів: лінійні структури, функціональні структури, лінійно-функціональні структури, гнучкі структури, вільні структури. Чотири види ключових управлінських рішень визначають дизайн організаційної структури: розподіл праці, департаменталізація посад на групи, встановлення норм керованості та делегування повноважень.

З точки зору технології організація — це місце, де здійснюється певного виду робота, де енергія учасників спрямована на трансформацію матеріалів або інформації. Слід виділяти наступні види технологій як управлінські, інформаційні, соціально-психологічні, техніко-технічні, маркетингові, по зв'язках з громадськістю, рекламні та інш.

Члени організації формують всі її структурні одиниці; саме їх зусиллями реалізуються ілі організації, створюються її продукти. Робота з персоналом — наступний етап створення організації після розробки дерева цілей та формування організаційної структури. Структура як система норм та статусів стає робочим компонентом організації тільки після насичення її співробітниками організації. В той же самий час структура ставить певні вимоги до персоналу: визнання та прийняття культурних норм організації; заповнення персоналом всіх без виключення статусів в організаційній структурі; функціональна включеність кожного члена організації у спільний процес досягнення цілей; підкорення розробленим та поставленим цілям.

Слайд «Ідеальна модель організації»





Теоретичний матеріал по темі 2.2 «Централізованість і децентралізованість структури організації. Проблема інтеграції»

Матеріал до міні-лекції «Централізованість і децентралізованість структури організації. Проблема інтеграції»

Основною характеристикою організаційних структур можна вважати рівень централізації або децентралізації.

Ступінь централізації. На практиці не зустрічається повністю централізованих або децентралізованих організацій. Ступінь централізації змінюється від організації, де велика частина (якщо не все) повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень, залишаються на вищому рівні управління, до організації, де велика частина таких прав і повноважень делегується нижчестоящим рівням управління. Тому будь-яка організація може бути названа централізованою або децентралізованою лише порівняно з іншими організаціями або порівняно із собою ж, але в інші періоди.

Зрозуміти, наскільки конкретна організація централізована порівняно з іншими, можна визначивши такі її **характеристики**.

1. Кількість рішень, що приймаються на нижчестоящих рівнях управління. Чим більше кількість тих

рішень, які приймають нижчестоящі керівники, тим більший ступінь децентралізації.

2. Важливість рішень, що приймаються на нижчестоящих рівнях. У децентралізованій організації керівники середньої і нижньої ланки можуть ухвалювати рішення, пов'язані з затратами значних матеріальних і трудових ресурсів або напрямом діяльності організації в нове русло.
3. Наслідки рішень, що приймаються на нижчестоящих рівнях. Якщо керівники нижньої і середньої ланки можуть ухвалювати рішення, що зачіпають більш ніж одну функцію, то організація, очевидно, децентралізована.
4. Кількість контролю за роботою підлеглих. У сильно децентралізованих організаціях керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденне вирішення підлеглих керівників, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні. Оцінка дій керівництва робиться на підставі сумарних досягнутих результатів, особливо, рівня прибутковості і зростання організації.

В рамках однієї і тієї ж організації одні відділи можуть бути більш централізовані, ніж інші.

Переваги централізації і децентралізації

Переваги централізації	Переваги децентралізації
<ul style="list-style-type: none"> • покращує контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій, • покращує контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій; • дозволяє уникнути ситуації, за якої одні відділи організації ростуть і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому; • дозволяє економніше і легко використовувати досвід і знання персоналу центрального адміністративного органу 	<ul style="list-style-type: none"> • зменшує тиск інформації на окремого керівника • дає право приймати рішення тому керівникові, який щонайближче стоїть до виниклої проблеми і, отже, краще за всіх її знає; • стимулює ініціативу і дозволяє особі ототожнити себе з організацією; • допомагає у підготовці молодого керівника до вищих посад, надаючи йому можливість ухвалювати важливі рішення на самому початку його кар'єри

У структурі організації має бути введений механізм координації і інтеграції всіх її підрозділів. Інтеграція – це процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань і цілей. Будучи елементом як процесу планування, так і організації, єдність цілей не дає підрозділам організації можливості тягнути її у різних напрямках і розпиляти її сили і здібності, досягти загальних цілей організації.

Існує декілька методів ефективної інтеграції організації. Один з них, полягає в розробці відповідних

правил і процедур. Цей метод ефективний лише в умовах відносного стійкого і прогнозованого зовнішнього середовища (правила і процедури – це фактично запрограмовані рішення, які краще за все підходять для ситуацій, що повторюються). У організаціях, що діють в швидкоплинних умовах, ефективніший спосіб інтеграції полягає у встановленні міцних особистих зв'язків і взаємин, в розширеному використанні таких організаційних форм як комітети, тимчасові робочі групи, комісії і наради між відділеннями.

Тема 2. Організація: погляд зсередини



Теоретичний матеріал до теми 2.3 «Основні моделі організаційних структур»

Матеріал до міні-лекції

«Основні моделі організаційних структур»

Організаційна модель — це принципи формування підрозділів, делегування повноважень і наділення відповідальністю. По суті, організаційна модель

показує, як слід сформулювати підрозділ організації.

На практиці застосовують такі принципи формування підрозділів. Для зручності подаємо його в таблиці поряд з «описовим гаслом», що розкриває суть підходу.

Назва моделі	Описове гасло
Функціональна модель	«Один підрозділ = одна функція»
«Процесуальна» модель	«Один підрозділ = один процес»
Матрична модель	«один процес або один проект = група співробітників з різних функціональних підрозділів»
Модель, орієнтована на контрагента	«один підрозділ = один контрагент (клієнт або клієнтська група, постачальник, підрядник тощо)»

Функціональна модель організаційної структури управління

Організаційна структура управління у багатьох сучасних організацій була побудована відповідно до принципів управління, сформульованими ще на початку ХХ століття. Найбільш повне формулювання цих принципів дав німецький соціолог Макс Вебер (концепція раціональної бюрократії):

- принцип ієрархічності рівнів управління, при якому кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- принцип відповідності повноважень і відповідальності працівників управління місцем в ієрархії;
- принцип поділу праці на окремі функції і спеціалізації працівників по виконуваних функціях;
- принцип формалізації і стандартизації діяльності, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань;
- принцип безособовості виконання працівниками своїх функцій;
- принцип кваліфікаційного відбору, відповідно до якого найм та звільнення з роботи здійснюється

в строгій відповідності з кваліфікаційними вимогами.

Організаційна структура управління, побудована у відповідності з цими принципами, отримала назву *ієрархічної* або *бюрократичної* структури. Найбільш поширеним типом такої структури є лінійно-функціональна (лінійна структура).

Основи лінійних структур складає так званий «шахтний» принцип («принцип колодязя») побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал і т. д.). По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта» або «колодязь»), що пронизує всю організацію від верху до низу.

Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Відповідно будується і система стимулювання та заохочення працівників. При цьому кінцевий результат — ефективність і якість роботи організації в цілому, — стає як би другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його досягнення.

Переваги лінійних структур	Недоліки лінійних структур
<ul style="list-style-type: none"> • чітка система взаємозв'язків усередині функцій і у відповідних їм підрозділах; • чітка система єдиноначальності — один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю функцій, що становлять діяльність організації; • чітко виражена відповідальність; • швидка реакція виконавчих функціональних підрозділів на прямі вказівки вищестоящих. 	<ul style="list-style-type: none"> • в роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми («текучка») домінує над стратегічними; • слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами породжують тяганину і перекидання відповідальності при рішенні проблем, що вимагають участі кількох підрозділів; • низька гнучкість і пристосованість до зміни ситуації; • критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому різні, і часто взаємовиключні; • велике число «поверхів» або рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, і особою, яка приймає рішення; • переваженість керівників верхнього рівня; • підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

Тема 2. Організація: погляд зсередини

Таким чином, бачимо, що в сучасних умовах не-доліки структури переважають її позитивні характеристики.

«Процесуальна» модель організаційної структури управління

Витоки концепції управління процесами ведуть до теорій управління, розроблених ще в дев'я-надцятому столітті. У 80-х роках 19-го століття Фре-дерік Тейлор запропонував менеджерам викорис-товувати методи процесного управління для найкращої організації діяльності. На початку 1900-х років Анрі Файоль розробив концепцію реінжинірингу — здійснення діяльності у відповідності з поставленими завданнями шляхом отримання оптимальної пере-ваги з усіх доступних ресурсів.

Процесні системи базуються на кількох осново-положних принципах:

- **принцип об'єднання процедур:** операції, що виконувалися різними співробітниками, інте-груються в одну, тобто відбувається горизон-тальне стиснення процесу. Якщо не вдається привести всі кроки процесу до одного праців-ника, то створюється команда, що відповідає за даний процес;

- **принцип нерозривної послідовності:** етапи процесу виконуються в природному порядку, ро-бота виконується в тому місці, де це доцільно, змішаними групами, що складаються з праців-ників різної предметної (функціональної) прина-лежності або спеціалізації;
- **принцип власника процесу:** уповноважений менеджер забезпечує єдину точку контакту, він грає роль буфера між складним процесом і за-мовником, і веде себе з замовником так, якби б був відповідальним за весь процес;
- **принцип самостійності вибору:** виконавці приймають самостійні рішення і несуть відпові-дальність за одержання заданого результату діяльності;
- **принцип горизонтального контролю:** якість результату перевіряється його споживачем — на-ступним елементом процесного ланцюжка;
- **принцип системності (цілісності) управління:** управління видатками відбувається за місцем їх виникнення, система управління видатками будується спільно з організаційною структурою, без відриву від діяльності, «один процес — один підрозділ — один бюджет».

Переваги процесуальних структур	Недоліки процесуальних структур
<ul style="list-style-type: none"> • чітка система взаємозв'язків усередині процесів і у відповідних їм підрозділах; • чітка система єдиноначальності — один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю операцій і дій, спрямованих на досягнення поставленої мети та отримання заданого результату; • наділення співробітників більші повноваження та збільшення ролі кожного з них у роботі організації призводить до значного підвищення їх віддачі; • швидка реакція виконавчих процесуальних підрозділів на зміну зовнішніх умов; • в роботі керівників стратегічні проблеми домінують над оперативними; • критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому погоджені і скоординовані 	<ul style="list-style-type: none"> • підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей рядових працівників і виконавців. • управління змішаними у функціональному сенсі робочими командами - складніше завдання, ніж керування функціональними підрозділами; • наявність у команді кількох людей різної функціональної кваліфікації неминує приводить до деяких затримок і помилок, що виникають при передачі роботи між членами команди. Однак втрати тут значно менше, ніж при традиційній організації робіт, коли виконавці підпорядковуються різним підрозділам компанії

Організаційна структура — це не застигла фор-ма, подібна до каркаса будівлі. Оскільки організа-ційні структури ґрунтуються на планах, то суттєві зміни в планах можуть потребувати відповідних

змін в структурі. До процесу зміни організаційної структури слід відноситися як до реорганізації, оскільки цей процес, як і всі функції організації, нескінченний.

Теоретичний матеріал до теми 2.4 «Організаційна культура»

Матеріал до міні-лекції «Організаційна культура»

Одним із найдієвіших механізмів інтеграції організації є організаційна культура. Культура ор-ганізації це сукупність ідей, корпоративних ціннос-тей та норм поведінки, властивих тільки даній організації та таких, що формуються у ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей. В сучас-них умовах — вміння трансформувати систему

індивідуальних цінностей в корпоративну систему цінностей, установок для досягнення успіху суспіль-ної праці.

Вирішити складні та відповідальні завдання ос-воєння та розвитку трудових, творчих, підприєм-ницьких, інтелектуальних здібностей робітників для досягнення ефективності виробництва можливо лише тільки завдяки сильної позитивної організа-ційної культурі



Тема 2. Організація: погляд зсередини

Це не набір разових занять, а цілеспрямований, неперервний процес змін поведінки та мотивації співробітників для придбання ними нових компетенцій, знань, вмінь, які вони будуть використовувати в практичній професійній діяльності для досягнення стратегічних цілей організації та задоволення особистісних соціальних потреб.

Організація включає в себе численні культурні комплекси, основними з яких є: діяльнісно-рольовий культурний комплекс; управлінський (владний) культурний комплекс; культурний комплекс відносин із зовнішнім середовищем; поведінковий культурний комплекс.

Існує багато критеріїв для типології корпоративних культур. Найбільш поширеним є розподіл на індивідуалістську та колективістську корпоративні культури; демократичну та авторитарну культури. В залежності від зв'язку корпоративної культури із структурою організації виділяють: культуру павутиння (або клубну

культуру); храмову культуру; цільову культуру; точкову (або екзистенційну) культуру. В сучасних умовах мобільності, урбанізації, глобалізації, технологічного прогресу керівники організацій мають справу з робітниками різних здібностей, освітнього рівня, віку, національності; у кожного власні потреби, очікування, підходи щодо професійного зростання тощо. Тому сучасному менеджеру потрібно вміти «трансформувати» систему індивідуальних цінностей в організаційну систему цінностей для досягнення загального успіху.

Сьогодні на зміну таким цінностям як дисципліна, слухняність, надійність приходять інші цінності — участь, гнучкість, ініціатива, саморозвиток, партнерство тощо.

Існує декілька класифікацій організаційною культури. Визначення до якої саме належить культура в вашій організації необхідно для з'ясування переваг та недоліків конкретної культури та усвідомлення її можливостей та слабких сторін.

Ознаки основних типів організаційних культур

Ознака	Основні типи організаційних культур			
	Органічна	Бізнесова	Бюрократична	Демократична
Тип спільної діяльності	Суспільно-взаємодіючий	Суспільно-індивідуальний	Суспільно-послідовний	Суспільно-творчий
Цінності	Колективні	Індивідуальні	Визначаються технологією та спеціалізацією	Професійного зростання
Тип особистості	«Слухняний»	«Індивідуальний»	«Технологічно-Дисциплінований»	«Професіонал»
Управлінська роль	Керівник	Адміністратор	Організатор	Управлінець
Механізм управління	Сценування	Планування	Оргпроекування	Програмування

Організаційна культура повинна «нав'язати» або змінити світогляд співробітників, спрямувати його на досягнення довгострокових цілей. Потрібно створити у робітників «мотивуючий погляд», сформувавши потребу у робітників в продуктивній діяльності,

відданості закладу (організації).

Управління організаційною культурою — це процес формування, засвоєння робітниками цінностей та норм, які відображають місію даної організації та допомагають її досягненню.

ТЕМА 3. ЛЮДИНА В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ



Актуальність теми:

Сформувані в слухачів розуміння ролі кожного окремого індивіда в організації.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- понять «мотивація» та «трудова поведінка»;
- різних форм організаційної поведінки;
- вимог організації до індивіда;
- вимог індивіда до організації.

Сформувані вміння (навички):

- розпізнавання різних видів мотивації у різних індивідів;
- використання переваг різних видів організаційної культури для розвитку організації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Форма звітності для завдання «Я – МИ»;
- Форма звітності для завдання «Шкала оцінок».

Термінологічний словник до теми:

Трудова поведінка — це самовизначення суб'єкта (особи, колективу) щодо сфери, умов, змісту праці, комплекс вчинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідного результату і поєднують працівника з трудовим процесом.

Мотивація індивіда — чинники, які стимулюють та спрямовують діяльність індивіда, напрямок поведінки індивіда, міра зусиль індивіда після того, як він вибрав собі напрямок, стійкість цієї поведінки.



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
3. Людина в організаційному просторі		
3.1. Вплив організації на індивіда		
Робота в групах	«Я – МИ»	30
Міні-лекція	Вплив організації на індивіда	10
	Загальний час	40
3.2. Вплив індивіда на організацію. Організаційна поведінка		
Міні-лекція	Вплив індивіда на організацію	20
Робота в групах	Встановлюємо стандарти виконання	30
	Загальний час	50
3.3. Мотивація працівників		
Міні-лекція	Мотивація працівників	30
	Загальний час	30
	Усього (тема 3 в цілому):	120 хвилин

Змістове наповнення теми «Людина в організаційному просторі»

3.1. Вплив організації на індивіда

Вправа «Я – МИ»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Методом брейнстормінгу заповнити плакат із відповідями на запитання «Що в їх розумінні означають слова Я– МИ» і «В яких випадках і для

досягнення якої мети ми вживаємо слово Я, і коли МИ?»

2. Представити групову інтерпретацію «Я – МИ»
3. Визначити сфери компетенції та можливості впливу окремої особи на організацію
4. Провести обговорення та створити опис (форма звітності).

Запитання для обговорення:

- Які висновки можна зробити стосовно роботи, яку ми виконували?
- Яким чином окремий індивід може впливати на свою організацію?
- Як організація впливає на окремого працівника?

Тема 3. Людина в організаційному просторі

Форма звітності для завдання:

Я	МИ

Вплив організації на індивіда

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.1

3.2. Вплив індивіда на організацію

Вплив індивіда на організацію.

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.2

Вправа «Стандарти виконання»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники, працюючи в групах, мають продумати шляхи вимірювання та покращення організаційної ефективності та продуктивності праці у специфічній організації та/або у специфічній галузі цієї організації.
2. Інструктор називає вид роботи, добре відомий учасникам, наприклад викладач курсу, працівник банку, працівник поштового відділення. Учасники зосереджуються тільки на виконанні службових обов'язків, таких як лекторські здібності викладача курсу, технічні навички лаборанта у комп'ютерній лабораторії.
3. Учасники об'єднуються в 3–4 групи (по 4–5 осіб).
4. Працюючи спочатку окремо, кожен учасник має записати 5 специфічних прикладів ефективної або неефективної поведінки для обраної роботи та її виконання. Кожне твердження має чітко вказати на моменти, через які ця форма поведінки може бути названа ефективною чи неефективною (наприклад, «Викладач впродовж всієї лекції сидить за столом» або «Соціальний працівник, розмовляючи з пацієнтом весь час жує гумку»)

Твердження має бути віднесено тільки до поведінки, а не до установок чи оцінок.

5. Члени групи складають разом всі твердження, відкидають те, що повторюється. Далі кожне твердження зачитується вголос, і кожен член групи сам для себе без обговорень з іншими членами групи приватно оцінює цю форму поведінки за семибальною шкалою (форма звітності).
6. Після того, як всі твердження будуть проранжовані, списки ранжування порівнюються. Твердження, які викликали найбільші розходження в оцінках членів групи (там де, розходження є на 2 або 3 пункти) виключаються із списку.
7. Середній рейтинг тих тверджень, що залишилися, записується на листку групової оцінки.
8. Кожна група представляє свої результати та пояснює, з приводу чого виникли розходження. Інші групи висловлюють своє ставлення до самих тверджень та місця їх розташування на шкалі.

Форма звітності для завдання «Шкала оцінок»:

Робота _____	
Вимір виконання _____	
Винятково досконале виконання	7 _____
	6 _____
	5 _____
	4 _____
	3 _____
	2 _____
Абсолютно неприпустиме виконання	1 _____

Один з головних моментів, на який варту звернути увагу при виконанні цього завдання — це фокусуватися на поведінці, а не на оцінках. Наприклад, говорити не: «він повівся зі мною приязно», а краще «Він зустрів мене з усмішкою»

3.3. Мотивація працівників

Мотивація працівників

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 3.3

Теоретичний матеріал до теми 3.1 «Вплив організації на індивіда»

Матеріал до міні-лекції «Вплив організації на індивіда»

Ефективна робота організації та досягнення ефекту синергії можливі лише за умов, що кожен член організації має бути повністю включений в структуру організації, систему комунікаційних зв'язків, технологічні та соціальні процеси, що відбуваються в організаціях.

Організація у відповідності до своїх цілей, стратегії, організаційної структури, специфіки діяльності підбирає собі спеціалістів на певні ролі, для вико-

нання конкретних функцій та отримання бажаних результатів, за які надається певна винагорода. Особистість, маючи певне уявлення про себе (Я-концепцію) та свої можливості, з урахуванням своїх цілей вступає у взаємодію з організацією, намагаючись зайняти в ній певне місце, виконати певну роботу та отримати відповідну винагороду.

Те, що особистість очікує від організації, при правильному управлінні має наблизитися до того, що організація очікує від індивіда.



Тема 3. Людина в організаційному просторі

Очікування особистості від організації	Очікування організації від індивіда
Місце індивіда в організації	Кваліфіковане виконання роботи
Зміст, значимість роботи	Визначений результат роботи
Бажана винагорода	Визнання цінностей організації
Ступінь відповідальності та ризику	Дотримання дисципліни
Соціальна захищеність	

Очікування організації від індивіда в багатьох моментах визначаються: організаційно – правовим статусом організації (це визначає, які вимоги мають бути застосовані в даній організації в плані оплати праці, соціальних гарантій, інтенсивності праці); діючою стратегією управління персоналом (що визначає перспективу в роботі з персоналом та передбачає можливість зниження конфліктного про-

цтостояння); досвідом попередньої роботи індивіда; категорією працівників та посад, на які вони приймаються.

Очікування індивіда від організації визначаються: попереднім досвідом роботи; соціальною розвиненістю особистості; рівнем запитів, що базуються на необхідності реалізації основних потреб робітника та членів його сім'ї.

Теоретичний матеріал до теми 3.2 « Вплив індивіда на організацію»

Матеріал до міні-лекції «Вплив індивіда на організацію»

Трудова поведінка – це самовизначення суб'єкта (особи, колективу) щодо сфери, умов, змісту праці, комплекс актів, учинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідного результату і поєднують працівника з трудовим процесом.

Слід розрізняти поняття «трудова поведінка» і «трудова діяльність». Трудова діяльність є жорстко фіксованою у часі та просторі цілеспрямованою низкою операцій і функцій, які здійснюються людьми, об'єднаними у трудову організацію.

Виокремлення категорії «трудова поведінка» пояснюється тим фактом, що людина, залучення до трудової діяльності, проте не є механічним елементом її функціональної системи. Між трудовими функціями, заданими робочим місцем, і здібностями людини, бажанням виконувати ці функції завжди є певна дистанція. Адже працівник ставить до своїх трудових функцій насамперед як до засобу й умов досягнення власної мети, реалізації особистих інтересів, задоволення своїх потреб.

Отже, трудова поведінка є передумовою поєднання професійних якостей особистості з умовами і засобами їх реалізації.

Цільовою спрямованістю трудової поведінки може бути:

- зміна чи збереження свого соціального і функціонального стану
- зміна виробничих умов
- реалізація проміжних дій для досягнення професійних прагнень.

Об'єктами таких прагнень можуть бути: престиж, влада, змістовність праці, творчість, матеріальне забезпечення, гарантія зайнятості, задовільний розмір пенсії тощо.

Методи і засоби досягнення результатів у трудовій поведінці залежать не тільки від її цілеспрямованості, а й від соціокультурних взірців.

ваності, а й від соціокультурних взірців.

Успішність трудової поведінки, крім індивідуальних зусиль суб'єкта, залежить від багатьох об'єктивних чинників – настрою, думок, намагань, оцінок інших людей, що формують систему зустрічних дій і впливають у певний спосіб на продуцента поведінки через системи професійної стратифікації, адміністративно-правових інституцій тощо.

Намагаючись досягти певних результатів, індивід поєднує свої професійні якості із заходами щодо їх реалізації в очікуванні якоїсь компенсації витрат. Схему трудової поведінки можна описати такою формулою: «мета – засіб – результат – винагорода».

Усвідомлюючи причинні зв'язки між власною поведінкою і досягненням бажаного, продуцент вибирає такі дії та вчинки, які забезпечують синхронізацію його професійних можливостей і інтересів з функціями певного виду трудового процесу.

Отже, трудова поведінка – це комплекс свідомих дій і вчинків суб'єкта, зв'язаний із раціональним поєднанням його професійних знань, умінь, прагнень з функціональним змістом трудової діяльності.

В. Верховін розрізняє такі форми трудової поведінки: цільові, інноваційні, адаптивні, церемонійно-субординаційні, характерологічні, деструктивні.

Із цільових форм трудової поведінки виокремлюють: функціональну, яка безпосередньо стосується виконання конкретних трудових функцій на робочому місці; економічну, спрямовану на досягнення певного рівня добробуту та якості життя.

Мотивами і визначниками економічної поведінки є економіка, культура й мислення людини. Регуляторами економічної поведінки людини є суспільні й економічні норми, які задаються її переконаннями, ідеалами та цінностями і зумовлюються реальними економічними відносинами.

Орієнтація на результат завжди прямо чи опосередковано співвідноситься з кількістю і якістю витрат людських ресурсів. Процес праці як процес ви-



Тема 3. Людина в організаційному просторі

користання індивідуальних ресурсів (енергетичних, інтелектуальних, вольових), щодо можливих витрат, передбачає наявність певної форми компенсації (грошової, натуральної, соціальної). Саме очікування майбутньої компенсації і створює можливість глибокого занурення людини у процес праці, формує мотивацію і зацікавленість працею, сподівання на певні здобутки.

Отже, професіоналізм суб'єкта спрацьовує лише у разі реальної необхідності й можливості його використання і досягнення певного рівня життєво важливих цілей.

Існує декілька форм організаційної поведінки:

— **адміністративна поведінка**, що здійснюється в процесі організаційно-управлінської взаємодії. Регулювання цієї поведінки означає формування позитивної мотивації членів організації через виявлення та підкріплення (схвалення, винагороду) функціональних і бажаних видів поведінки. Суб'єктами адміністративної поведінки є окремі працівники, соціальні групи, колективи, успішність функціональної діяльності яких залежить від їхнього статусу, авторитету, рівня влади, ступеня ідентифікації з цілями організації;

— **стратифікаційна поведінка**, яка забезпечує досягнення чи зміну професійних, кваліфікаційних і адміністративних статусів. Типовою формою стратифікаційної поведінки є професійна кар'єра — свідомо визначений працівником шлях професійного чи посадового просування, бажаного статусу. Вихідною основою професійної кар'єри є суспільно визнана і засвоєна індивідом шкала престижності професій, видів діяльності, яким відповідають певні соціальні здобутки і професійні прагнення. Вони формуються на певних етапах соціалізації особистості працівника, набуття ним життєвого досвіду;

— **інноваційна поведінка** зв'язана із прийняттям нестандартних рішень, які змінюють соціальні відносини на різних рівнях організації, руйнують усталену систему інтересів і стереотипів поведінки. Це дискомфорт-

на форма поведінки, у ній багато ризику, непередбаченості, невизначеності, відповідальності. Суб'єкти інноваційної поведінки соціально активні, ініціативні;

— **адаптивно-присосовницька поведінка** проявляється в пристосуванні працівника до нової ролі, статусу, робочого місця, виробничих умов, соціального середовища. Її різновидами є конформна поведінка, яка базується на вимушеному або безпринциповому угодовстві, і конвенційна поведінка, якій притаманний розподіл прав і відповідальності, сфер впливу, взаємні компроміси.

— **церемоніальні й субординаційні форми** трудової поведінки пов'язані з реалізацією службового, професійного і посадового етикету, виконанням процедур організаційної, ділової й адміністративної взаємодії. Вони базуються на субординації, відносинах підпорядкування, підтримання авторитету влади.

— **характерологічні форми трудової поведінки** залежать від зовнішнього прояву особистісних якостей працівника. Особистість може тиснути на інших своїм вольовим темпераментом, демонструючи певні якості і, щоб не порушувати оптимальні форми комунікації, інші індивіди змушені якось пристосовуватися до них. Несумісність характерологічних форм поведінки у двох чи більше осіб є причиною конфліктів у колективі. Багато залежить від рівня культури поведінки працівника, уміння контролювати свої емоції.

— **деструктивні форми трудової поведінки** — це вихід працівника за межі норм і правил трудового процесу, посадових інструкцій. Різновидом деструктивної поведінки є протиправна поведінка, тобто порушення трудового, адміністративного чи кримінального права; перевищення прав і повноважень, зловживання службовим становищем; дисфункціональна поведінка, яка пояснюється професійною некомпетенцією; індивідуально-цільова поведінка спрямована на реалізацію особистих інтересів на шкоду колективним; поведінка, пов'язана з антисоціальними звичками і схильностями особи тощо.

Теоретичний матеріал до теми 3.3 «Мотивація працівників»

Матеріал до міні-лекції «Мотивація працівників»

Процес розвитку відносин в організації, приведення у відповідність очікувань сторін-учасників включає в себе декілька моментів, в тому числі процес організаційної соціалізації (що містить принаймні три стадії: вступний етап, етап прийняття, етап зміни та пристосування) та зміну поведінки під впливом певної системи організаційних винагород.

Для досягнення цілей організації керівництву необхідно забезпечити ефективні дії персоналу. Для цього потрібно не тільки забезпечити функціональне навантаження робітників та створити їм необхідні умови, але і викликати в них бажання енергійно діяти в тому напрямку, який наближає організації до досягнення

поставлених цілей. У зв'язку з цим керівництво організації має виконувати ще одну важливу функцію — створення умов для мотивації робітників та здійснення її на практиці.

Хороші працівники, спеціалісти є на сьогоднішній основним капіталом будь-якої організації. Без злагодженої командної роботи всього колективу навіть процвітаючі підприємства рано чи пізно скочуються до занепаду.

Згідно визначень психологів, кожна людини має певні потреби, які примушують її чинити ті чи інші дії. У сукупності такі дії називають **мотивацією**. Не виключенням є і ставлення людини до своєї роботи. Кожен потенційний працівник має свої мотиви при виборі професії і місця роботи. Для одних такі мотиви обмежуються бажанням отримати засоби для життя. Інші



Тема 3. Людина в організаційному просторі

мають більш широкі мотиви, такі, як здобуття нового досвіду, вивчення нової професії, отримання доступу до певних соціальних привілеїв тощо. Тобто всіх нас примушує діяти мотивація.

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Натомість відсутність мотивації, як правило, веде до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити взагалі його зупинку. Крім того невдоволені працівники є ідеальним джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це у свою чергу завдає вже прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко.

Для пояснення різниці між добре промотивованим працівником і немотивованим варто згадати стару притчу, в якій йшлося про трьох будівничих храму. Коли в одного з них запитали, чим він займається, той відповів, що переносить важке каміння. Другий сказав, що заробляє на хліб для своїх дітей, а третій відповів, що будує прекрасний храм. Останнього будівничого можна вважати прикладом добре вмотивованого працівника. А перших двох — погано або недостатньо промотивованими.

Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види — **фінансову і нефінансову**, або ж непряму. Дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетніший. Таку інформацію менеджер з персоналу чи інша відповідальна особа повинна отримати під час співбесіди з потенційним працівником. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж кандидата більше цікавлять інші моменти такі, як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для них є нефінансова мотивація. Однозначно, що від працівника, якого цікавить тільки фінансова складова мотивації слід очікувати меншої лояльності до компанії ніж від працівника, якого цікавлять не тільки гроші. В обох випадках доцільно розвивати ті нефінансові види мотивації, які є найбільш цікавими для працівника. Фінансова мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей організації, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);

- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

У питаннях фінансової мотивації варто чітко враховувати зміни пов'язані із просуванням працівника по службовій драбині. При використанні фінансових видів мотивації однозначно потрібно пам'ятати про те, що хорошому спеціалісту краще платити найбільшу можливу фінансову винагороду і він віддячить своєю старанною працею на благо Вашої фірми. Такого принципу варто дотримуватись навіть з огляду на те, що виховати нового працівника часто вимагає більших затрат ніж підвищення зарплати старому спеціалісту.

Не менш важливою є нефінансова, або непряма мотивація. На думку багатьох спеціалістів з управління цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто кабінет керівника повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, а не відчувають перед ним страх.

Для встановлення діалогу між персоналом і керівником необхідно:

1. регулярно проводити спільні наради, на яких працівник матиме можливість висловити власні побажання щодо розвитку компанії, щодо організації роботи. Керівництво натомість повинно демонструвати, що воно сприймає добрі ідеї і втілює їх у життя. Така поведінка з одного боку дає можливість покращити роботу підприємства, а з іншого боку слугує додатковим мотиваційним стимулом для працівника, який бачить, що керівник спілкується з ним, як з рівним собі. Психологічно ж людина завжди прагне визнання своїх здібностей з боку оточуючих. Отримавши таке визнання, людина прагне ще більше проявити свої здібності;
2. регулярно проводити анонімні опитування серед працівників. Адже не всі мають сміливість висловити свої побажання чи ідеї під час особистої розмови з керівником;
3. висловлювати подяку працівникові навіть за невеликий успіх. Особливо важливий такий вид мотивації для працівника-початківця;
4. давати працівнику проявити себе, надавши йому при виконанні певних завдань сферу відповідальності і необхідні повноваження. Працівник повинен відчувати свою значимість;
5. перед початком нових проектів запрошувати до їх обговорення своїх працівників.

Якщо ще на початковій стадії Ви отримаєте підтримку, то в подальшій роботі вони сприйматимуть ці проекти за свої власні, а отже й докладатимуть максимальних зусиль для їх втілення, ніж у випадку, коли працівника ставлять просто перед фактом потреби реалізації проекту.

Тема 4. Організаційні процеси

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння «організаційних процесів», здійснити огляд основних організаційних процесів, зокрема – мету процесів, які визначають групову динаміку в організації, супроводжують процес прийняття рішень, комунікацію.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- поняття «організаційний процес» та «види організаційних процесів»;
- групової динаміки в організації;
- моделей прийняття організаційних рішень;
- видів комунікації в організації.

Сформувати вміння (навички):

- використовувати організаційні процеси для вирішення проблем інклюзивної освіти;
- використовувати переваги різних типів груп, зокрема команд для захисту прав дітей з особливими потребами \з інвалідністю;
- використовувати переваги різних комунікативних каналів і мереж для захисту прав дітей з особливими потребами \з інвалідністю.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Завдання до дискусії «Командно орієнтовані організації»;
- Інструкція до вправи «Комунікативні мережі»;
- Інструкція до вправи «Загублені в пустелі»;
- Форма звітності для завдання «Загублені в пустелі».

Термінологічний словник до теми:

Команда в організації – це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за отримання конкретних результатів. Члени команди взаємозалежні у роботі, тобто для досягнення цілей вони потребують діяльності інших членів команди

Комунікація в організації – це аспект взаємодії між членами організації в процесі обміну значеннями через використання спільних символів.

Процес прийняття рішень в організації – процес свідомого вибору з поміж двох або більше альтернатив вирішення проблем організації з наміром отримати бажаний результат.



Зміст теми та пропонуванний час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуванний час (хв.)
4. Організаційні процеси		
4.1. Вступ до теми		
Міні-лекція	Поняття і види організаційних процесів	10
	Загальний час	10
4.2. Роль команд у функціонуванні організації		
Дискусія	Командно орієнтовані організації: «pro» і «contra»	30
Міні-лекція	Групи і команди в організаціях	20
Робота в групах	«Корок»	40
Міні-лекція	Принципи створення команд і організації командної роботи. Етапи розвитку команди	30
	Загальний час	120
4.3. Комунікації в організаціях		
Робота в групах	«Комунікативні мережі»	40
Міні-лекція	Комунікації в організаціях	20
	Загальний час	60
4.4. Процес прийняття рішень в організаціях		
Робота в групах	«Загублені в пустелі»	60
Міні-лекція	Процес і моделі прийняття рішень в організації	20
	Загальний час	80
	Усього (тема 4 в цілому)	270 хвилин

Змістове наповнення теми «Організаційні процеси»

4.1. Вступ до теми

Поняття і види організаційних процесів

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.1

4.2. Роль команд у функціонуванні організацій

Командно орієнтовані організації: «pro» і «contra»

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Поділити учасників на 2 підгрупи
2. Сформулювати для 1 підгрупи завдання - довести, що команди в організації — це однозначно позитивне явище
3. Сформулювати для 2 підгрупи завдання — довести, що команди в організації — це однозначно негативне явище
4. Провести дискусію за наступними запитаннями:
 - Якою є роль командної роботи в організації?
 - Що таке команда? Чим відрізняється команда від групи?
 - Дайте класифікацію команд.
 - Чи завжди потрібні команди? Як визначити потребу у командній роботі?
 - На якому рівні або комбінації рівнів ваша група працює на сьогодні? Визначте рівень, на якому в перспективі вона має працювати.
 - Як визначити ефективність групи?
 - Визначте рольовий склад вашої групи. Що відбувається з групою, якщо в ній відсутні виконавці якихось ролей?
 - Що сприяє побудові ефективних груп та команд?
5. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

Завдання до дискусії «Командно-зорієнтовані організації»

Матеріали для 1 групи «Аргументи «ЗА» (PRO)».

У популярній та технічній літературі, що присвячена управлінню, зустрічається багато повідомлень про фірми, які прийняли концепцію командно-орієнтованого розвитку. Основний аргумент на користь команд і роботи в команді полягає у тому, що вони працюють на більш високому рівні, ніж окремі особи. Бригади робітників виконують роботу, що потребує більш високої кваліфікації, та демон-

струють більшу продуктивність, ніж особи, що працюють окремо за приписаними завданнями.

Завдяки підтримці національних організацій групове управління отримало більш широке поширення у Японії та Швеції. Наприклад, Японський союз вчених та інженерів не тільки підтримує цю концепцію, але і практично допомагає запровадити її. У Швеції федерація трудящих виступає в ролі консультанта фірм, що вводять групове управління.

Посилення популярності тотального управління якістю (ТУЯ) як широко поширеної системи управління стимулювало використання бригадних форм організації праці. У ТУЯ наголос робиться на співробітництво як між менеджерами, так і між пересічними співробітниками. Зокрема, система передбачає наявність самокерованих виробничих бригад, які: 1) виявляють та задовольняють запити споживачів та 2) постійно покращують методи роботи індивідів та бригад. Кінцевим результатом ТУЯ є підвищення якості та збільшення обсягу продукції.

Аргументом на користь створення бригад є не тільки покращення якості продукції та її кількості, але і те, що посилюється задоволеність від роботи. Природа робочих бригад та робота в бригаді дозволяє окремим особам виконувати декілька різних видів робіт, спостерігати та узгоджувати результати цих робіт та відчувати автономність при її виконанні. Кожна з цих якостей дозволяє окремим членами бригади відчувати задоволення від роботи та пишатися нею, що стимулює природну схильність бути продуктивним при виконанні важливої роботи. Робота у колективі є стимулом до дії, і групове управління використовує цей мотив. Компанія Motorola використовувала високоефективні команди для розвитку системи управління забезпеченням. Ці команди добилися підвищення якості на 50 % та скоротили затримки поставок на 70 %. Компанія Weyerhaeuser використовувала високоефективні команди для покращення обслуговування клієнтів. В результаті ефективність поставок підвищилася з 85 до 95 % при одночасному підвищенні якості та продуктивності. Створіть ефективні команди, кажуть Чарльз К. Манц та Генрі П. Сімс, автори книги «Business Without Bosses», і ви зможете: підвищити продуктивність праці; покращити якість; покращити умови праці та життя робітників; скоротити плінність робочої сили та кількість прогулів; знизити рівень конфліктності; стимулювати новаторство; набути більшої гнучкості.

Матеріали для 2 групи «Аргументи «ПРОТИ» (Contra)».

Не дивлячись на багато повідомлень про успіх групового (командно-орієнтованого) управління, можна висунути аргументи проти такого підходу. Критики групового управління вказують на те, що бригади розвивають почуття колективності, а важливі інновації та нові розробки в організаціях та

Тема 4. Організаційні процеси

суспільствах йдуть від окремих осіб, а не від команд та груп. При командному менеджменті члени команди ділять вигоди від внесків окремих осіб в тій же мірі, як і від невдач окремих осіб.

Другий аргумент проти використання команд полягає у тому, що немає необхідності мати висококваліфікованих робітників для створення ефективних команд. Автономні робочі бригади вимагають наявності робітників, які є технічними професіоналами у своїй сфері та мають високі комунікаційні здібності. Вони повинні знаходити спільну мову з іншими членами групи, а не всі вміють це робити. Деякі критики доводять, що величезна кількість людей фактично віддають перевагу завданням, які вони роблять незалежно від інших.

Треба брати в розрахунок і позицію профспілок, які витратили багато часу та засобів на створення певних класифікацій робіт. Кожна класифікація визначає набір дій та результатів, які відрізняють її від інших робіт. Чим більше класифікацій, тим більший обсяг різних робіт та, відповідно, тим більше вимог до окремих робітників. Деякі члени профспілок вважають, що групове управління фактично є просто ще однією формою керівництва.

Групи і команди в організаціях

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.2

Вправа «Корок»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Об'єднати учасників у дві групи.
2. Дві групи учасників стають одна навпроти іншої, залишаючи між собою одну клітину.
3. Команда знаходиться над прірвою на мосту. Мета: всім разом перебраться на інший бік.
4. Правила:
 - Ходити тільки вперед
 - Просуватися тільки на одну або через одну клітинку
 - Заходити тільки у вільну клітинку
 - В одній клітині не може бути більше однієї особи
 - У разі ситуації «корок» перший номер іде в кінець.
5. Обговорити процес і результати виконання завдання. Звернути увагу при обговоренні на те, що

було основою ефективною або неефективною діяльності учасників.

Принципи створення команд.

Етапи розвитку команди.

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.2

4.3. Комунікація в організації

Вправа «Комунікативні мережі»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт, 3 колони карт. Слід підготувати 15 комплектів по 5 карт в кожному комплекті (5 комплектів по 5 карт для однієї групи). Роздачу карт у комплектах відтворено у трьох таблицях.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники діляться на 3 групи, які складаються з 5 осіб кожна
2. Групи сідають і виконують завдання за визначеною структурою (інструкція до виконання вправи)
3. Після завершення тренер занотовує час і вирішення проблеми.
4. Процес обговорення спрямований на характеристики трьох типів комунікативних мереж в організації. Запитання для обговорення:
 - Які асоціації у вас виникають під час виконання вправи?
 - Що вам нагадують подібні структури?
 - Де вам було комфортніше спілкуватися?
 - Де ви швидше виконали завдання?
 - Для виконання яких завдань є ефективними названі структури?
 - Яка позиція лідера в кожній із структур?
 - Наскільки лідер використовує потенціал групи в кожній із структур?
 - Як складається ситуація для членів групи, їх мотивація, заангажованість в кожній із структур?
 - Чи можете ви взяти взірці комунікації як зразок для своєї команди?

Інструкція до проведення практичної вправи «Комунікативні мережі»

Група: щонайменше 18 осіб

Час: приблизно 1 година

Таблиця № 1 (група № 1). (комунікативна структура «Ланцюг» або «Змія»)

Учасник	1	2	3	4	5
Кarti	Туз хрестовий	5 хрестова	6 хрестова	Туз червовий	4 бубнова
	2 бубнова	Дама червова	7 хрестова	7 бубнова	6 червова
	3 червова	Король червовий	Валет хрестовий	8 бубнова	10 хрестова
	4 хрестова	Туз бубновий	9 хрестова	9 бубнова	2 хрестова
	Дама бубнова	5 червова	Дама хрестова	10 бубнова	8 червова

Що спільного: відсутність пікової масті

Таблиця № 2 (група № 2). (комунікативна структура «Штурвал» або «Центр»)

Учасник	1	2	3	4	5
Карти	Король червовий	Дама бубнова	Валет червовий	Король бубновий	Дама червова
	2 пікова	3 пікова	4 пікова	8 пікова	9 пікова
	5 червова	6 червова	7 червова	10 червова	4 червова
	8 бубнова	9 бубнова	2 бубнова	3 бубнова	7 бубнова
	10 хрестова	Туз хрестовий	5 хрестова	6 хрестова	2 хрестова

Що спільного: відсутність тузів.

Таблиця № 3 (група № 3). (комунікативна структура «Коло» або «Зірка»)

Учасник	1	2	3	4	5
Карти	2 хрестова	5 червова	Дама пікова	7 хрестова	Король хрестовий
	3 червова	3 бубнова	4 червова	10 бубнова	Король піковий
	7 пікова	9 бубнова	4 хрестова	8 бубнова	8 пікова
	6 бубнова	Дама бубнова	Король бубновий	6 хрестова	6 пікова
	Валет червовий	2 бубнова	Валет бубновий	3 пікова	4 хрестова

Що спільного: в кожному комплекті обов'язково є мальована червона карта (король, валет або дама)

Виконання вправи:

- Тренер ділить учасників на групи, що складаються з 5 осіб (для кожної групи призначається спостерігач). Групи повинні розміститися за певними комунікативними структурами (малюнок внизу). Група № 1 сідає за структурою, що нагадує «Ланцюг» (цепна), Група № 2 сідає за структурою «Штурвал» (радіальна), група № 3 — за структурою «Коло» (повна).

В 1 і 2 групах є особи, які призначаються головними у виконанні завдання. Тільки вони можуть сказати, що група виконала завдання (в 1 групі — це перша особа, в 2 — це особа, яка знаходиться в центрі). В групі № 1 учасники можуть спілкуватися тільки з особами, які знаходяться поряд. В групі № 2 учасники можуть спілкуватися тільки з особою, яка знаходиться в центрі. В третій групі все відбувається демократично — всі спілкуються зі всіма, а головна особа відсутня.

- Тренер повідомляє, що завданням кожної групи є вирішення проблеми. Пояснює, скільки є карт на руках у кожного учасника (тільки по 5 карт) Члени групи можуть спілкуватися за наступними правилами:
 - особа, яка хоче поговорити з іншим членом групи, повинна говорити пошепки, так, щоб її не почули інші. Показувати один одному свої карти не дозволено.
 - можна розмовляти тільки з тією особою, з якою дозволено у комунікативній структурі
 - у першій і другій групах визначена головна особа має завдання з'ясувати, коли буде вирішено проблему, і повідомити рішення тренерів
- Тренер подає групам відповідні комплекти карт, ручку та листок паперу. Інформує групу про те, що її завданням є визначити спільну рису 5 комплектів карт (усі комплекти мають одну спільну

рису). Група повинна занотувати час початку і час завершення завдання.

Комунікація в організаціях

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Комунікації в організаціях»
- теоретичні матеріали до теми 4.3

Процес прийняття рішень в організації. Принципи та правила прийняття рішень.

Вправа «Загублені в пустелі»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Вступ до вправи — її мета, процедура, завдання.
- Об'єднати учасників у 5 груп. Кожному дати інструкцію (загальну) і копії рольових інструкцій (інструкція до вправи «Загублені в пустелі»).
- В кожній групі об'єднати учасників на пари (або одна тріада). Кожна пара має розробити:
 - план реалізації запропонованої групової позиції;
 - обрати і проранжувати 6 (5) предметів.
- Представити ситуацію. Запропонуйте групам прочитати інструкцію та рольові приписи групам. Запропонуйте їм ретельно продумати аргументацію для позиції групи та спланувати переконливу презентацію цієї позиції. На це дається 15 хвилин.
- Сформувати нові групи (по одній особі з кожної з п'яти груп). Кожен член новоутвореної групи має представляти відмінну від інших позицію за виключенням спостерігачів.
- Запропонувати новим групам знову прочитати ін-

Тема 4. Організаційні процеси

- струкції і проранжувати 12 речей від 1 (найважливіше) до 12 (найменш важлива річ). Усі члени групи мають погодитися з цим рішенням і пояснити чому саме так. На цю роботу дається 20 хвилин.
- Запропонувати учасникам заповнити анкету і дати відповіді на запитання спостерігачів. Спостерігачі мають підрахувати середньостатистичне для кожного запитання, в той час як ви будете оголошувати експертні оцінки. Запропонуйте групам порівняти свої та експертні оцінки.
 - Відтворити результати груп у загальній таблиці.
 - Продискутувати досвід і зробити щонайменше 4 висновки, використовуючи:
 - рішення та результати анкетування;
 - інформацію, яку назбирали спостерігачі;
 - враження членів групи;
 - листок конструктивних контраверсій.
 - Запропонувати всім поділитися враженнями.

Інструкція до вправи «Загублені в пустелі»

Немає нічого красивішого за пустелю вночі. Вночі немає місця загрозовішого, ніж пустеля вночі або вдень. В подібній ситуації, ефективне рішення — це питання життя та смерті, а оскільки емоційний фон аргументів в групі, яка загубилася в пустелі буде дуже високим, потрібні навички управління суперечками (конфліктами).

Мета цієї вправи — дослідити динаміку контроверсій та її вплив на процес прийняття рішення в групі, яка опинилася у скрутній ситуації (перед дилемою виживання).

Інструкція.

Ви всі члени геологічного клубу, які збираються вивчати незвичні явища в пустелі Нью Мексико. Останній тиждень липня. Ви їдете старою, закинутою дорогою, дуже далеко від звичних стаціонарних шляхів з метою побачити незвичні геологічні утворення. Десь біля 10.30 ранку ваш спеціально обладнаний мінібус, в якому члени вашого клубу зазвичай їздять на дослідження, перекинувся у піщану прірву глибиною 20 метрів і вибухнув. Водій та професійний експерт, який вас супроводжував, загинули. Всі решта залишилися живими і майже неушкодженими. Вам відомо, що до найближчої ферми десь біля 70 кілометрів на схід від цього місця, де ви знаходитесь. Ближче немає жодних поселень. Якщо ви ввечері не прозвітуєте перед керівництвом клубу, вас будуть вважати загубленими. Декілька осіб знає в принципі, де ви є, але через характер ваших досліджень, нікому не відомі точні координати ваших пошуків.

Місцевість навколо вас є дуже засушливою. Неподалік знаходиться джерело з водою, але вода

в ньому забруднена черв'яками, тваринними фекаліями та сечею, мертвими мишами. Перед від'їздом ви чули прогноз погоди. Температура повітря сягне 55 градусів, а земля прогріється до 60 градусів. Всі ви одягнуті у легкий літній одяг, всі маєте капелюхи від сонця та сонцезахисні окуляри.

Рятуючись з мінібуса кожен з вас захопив по пару речей і всього їх назбиралося 12. Ваше завдання проранжувати ці речі з огляду на їх важливість для виживання від 1 (найважливіша) до 12 (найменш важлива річ).

Припустімо, що кількість членів клубу є такою самою, як кількість членів вашої групи і всі вони погодились триматися та виживати разом.

Групове рішення.

Проранжуйте означені речі.

- _____ магнітний компас
- _____ невеликий (2 м на 2 м) тяжкий блакитний холст
- _____ книжка «Рослини пустелі»
- _____ дзеркало заднього огляду від мінібуса
- _____ великий ніж
- _____ ручний електричний ліхтар (на чотири батареї)
- _____ по одному жакету на одну особу;
- _____ по одному прозорому дощовику (1,8 на 1,2 м) на одну особу
- _____ заряджений 38-каліберний пістолет
- _____ пластиковий контейнер на 10 літрів води з водою;
- _____ докладна карта місцевості;
- _____ велика коробка сірників.

Інструкція для прийняття індивідуального рішення.

Проранжуйте означені речі. ЗРОБІТЬ ЦЕ САМОСТІЙНО.

- _____ магнітний компас
- _____ невеликий (2 м на 2 м) тяжкий блакитний холст
- _____ книжка «Рослини пустелі»
- _____ дзеркало заднього огляду від мінібуса
- _____ великий ніж
- _____ ручний електричний ліхтар (на чотири батареї)
- _____ по одному жакету на одну особу;
- _____ по одному прозорому дощовику (1,8 на 1,2 м) на одну особу
- _____ заряджений 38-каліберний пістолет
- _____ пластиковий контейнер на 10 літрів води з водою;
- _____ докладна карта місцевості;
- _____ велика коробка сірників.

Форма звітності для завдання:

Анкета (після прийняття рішення)

1. До якої міри члени групи прислуховувалися до вас та розуміли Ваші ідеї?

Зовсім ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Повністю

2. Чи відчули Ви свій вплив на групове рішення?

Зовсім ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Повністю

3. Якою мірою Ви відчуваєте долученість і відповідальність за групове рішення?

Зовсім ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Повністю

4. Якою мірою Ви задоволені діяльністю групи?

Зовсім ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Повністю

5. Чи багато Ви дізналися про проблему під час групової дискусії?

Зовсім нічого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Дуже багато

6. Запишіть два прикметники, які характеризують Ваші почуття?

Рольові інструкції для кожної групи такі:

Група № 1. Ваша позиція — члени групи мають йти до найближчої ферми, якщо хочуть вижити. Ви маєте спланувати як найкраще до неї дістатися. Оберіть для цього 5 або 6 речей, які є у розпорядженні групи, які на вашу думку є найважливішими, щоб

здійснити цей план, і проранжуйте їх від 1 (найважливіша) до 5 або 6 (найменш важлива).

Група № 2. Ваша позиція — члени групи мають подавати сигнал SOS літакам і транспортним засобам, які їх будуть шукати, якщо хочуть вижити. Ви маєте ретельно спланувати цю процедуру. Оберіть для цього 5 або 6 речей, які є у розпорядженні групи, які на вашу думку є найважливішими, щоб здійснити цей план, і проранжуйте їх від 1 (найважливіша) до 5 або 6 (найменш важлива).

Група № 3. Ваша позиція — члени групи, якщо хочуть вижити, мають перш за все забезпечити себе від спеки вдень і холоду вночі. Ретельно все сплануйте. Оберіть для цього 5 або 6 речей, які є у розпорядженні групи, які на вашу думку є найважливішими, щоб здійснити цей план, і проранжуйте їх від 1 (найважливіша) до 5 або 6 (найменш важлива).

Група № 4. Ваша позиція — члени групи, якщо хочуть вижити, мають триматися уламків і звести до мінімуму фізичні рухи. Ретельно сплануйте як би це мало виглядати. Оберіть для цього 5 або 6 речей, які є у розпорядженні групи, які на вашу думку є найважливішими, щоб здійснити цей план, і проранжуйте їх від 1 (найважливіша) до 5 або 6 (найменш важлива).

Група № 5. Ваш обов'язок — спостерігати. Роль спостерігача — відтворити характер участі кожного члена групи використовуючи листок спостерігача. Кожен спостерігач повинен мати 2 копії цієї форми. Ви маєте впевнитися, що всі члени групи зрозуміли як заповнювати цю форму і зрозуміли роль спостерігача.

Процес і моделі прийняття рішень в організації»

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 4.4

Теоретичні матеріали до теми 4.1 «Вступ до теми»

Матеріал до міні-лекції

«Поняття і види організаційних процесів»

З точки зору процесу організація являє собою систему послідовних дій, яка достатньо повно і динамічно відображає її соціальну поведінку як суб'єкта суспільства. Як правило, в залежності від змісту виділяють чотири основних типи процесів.

Виробничі та допоміжні — перші безпосередньо пов'язані із розробкою та реалізацією товарів та послуг, другі — впливають на ці процеси.

Адміністративно-управлінські процеси слугують для управління вказаними процесами.

Процеси вирішення проблем організації, прийняття рішень — мають ключовий стратегічний характер, це процеси розвитку організації, розподілу ресурсів.

Метапроцеси — процеси вищого порядку, що включають комунікацію в організаціях, вирішення конфліктів.

Предметом аналізу цього розділу є третій і четвертий типи процесів.

Теоретичні матеріали до теми 4.2 «Роль команд у функціонуванні організації»

Матеріал до міні-лекції

«Групи і команди в організаціях»

В останні десятиліття у виробничій сфері все більше зростає потреба в кооперації та співробітництві

на робочому місці. Організації поглиблюють спеціалізацію, технологічні процеси потребують інтеграції, обмін інформацією набуває глобального характеру. Для багатьох організацій ідея командної роботи



Тема 4. Організаційні процеси

виявилась привабливою, але не стала критичним моментом успіху.

В процесі своєї діяльності групи можуть приймати видатні рішення і демонструвати творчий підхід до вирішення складних проблем, а можуть приймати хибні рішення і демонструвати небажання вирішення будь-яких проблем.

Загрозою груповій ефективності в першу чергу є:

«Групова думка» — члени групи настільки поважають думку один одного, що відмовляються від будь-якого сприйняття інших думок і рішень. Група напрацьовує одну групову установку, а всіх незгодних з нею вважають априорі неправими.

«Соціальні лінощі» — причиною цього явища може бути деіндивідуалізація і розпорошення відповідальності між членами групи.

«Проблема координації» — виникає в групі, якщо її учасники працюють над виконанням завдання, умови якого потребують одночасного виконання однотипної роботи. Як правило, в такому випадку сумарний ефект групи суттєво нижчий, ніж сума індивідуальних зусиль її членів.

Індивідуалізм і колективізм.

демонструвати віддаленість та емоційну непричетність до них, особливо в робітничому середовищі. Працівники в культурах, які сповідують індивідуалізм (США, Канада та ін.) діють на основі власних цілей та інтересів. Ця культурна цінність часто викликає незручності щодо впливу команд і груп в організаціях.

Колективізм означає прагнення бути інтегральною часткою групи, підпорядкувати особисті цілі груповим. Використання команд — це природно для культурних цінностей таких країн як Китай і Японія.

Колективізм, як культурна цінність, має зворотній ефект індивідуалізму: послаблення потенційного впливу індивідів в організації.

В ідеалі праця в командах та індивідуальні цілі в організаційному процесі не повинні конфліктувати між собою. Однак, існує потенціал для несумісності цілей команд чи груп та індивідів.

Конфлікт цілей:

- існує, і всі працівники мають вважати на це;
- мобілізує владні сили, що мають значний вплив на індивідів та їхню поведінку;
- може мати і добрі і погані результати;
- може підлягати управлінню.

Команду визначають як декілька індивідів, що діють спільно при виконанні якоїсь роботи або діяльності. Команда — це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за отримання конкретних результатів.

Члени команди взаємозалежні у роботі, тобто для досягнення цілей вони потребують діяльності інших людей. Головна відмінність команд від традиційних формальних робочих груп — це досягнення синергетичного ефекту.

Види команд.

Команди в організації — це невелика кількість працівників з додатковими навичками і вміннями, які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою і підзвітні один одному. Основа згуртованості команди — поділ колективної праці між її членами.

Чотири найбільш поширені види команд:

- 1) Функціональні команди — об'єднують індивідів, що працюють вдень разом над поточними і взаємозв'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують всередині функціональних підрозділів — маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів і т. і.
- 2) Команди з вирішення проблем — орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Команди, як правило, тимчасові. До складу команд входять працівники різних спеціалізованих відділів, які збираються для вирішення конкретної проблеми.
- 3) Міжфункціональні команди — об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми якості та нові технології, зустрічаються з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також з'ясувати окремі функції, щоб підвищити виробництво й інновації в обслуговуванні.
- 4) Самокеровані команди — складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватись, щоб виробити єдиний товар або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання. Впровадження самокерованих команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію. Продуктивність праці таких команд, як правило, суттєво зростає.

Таємниця «ефекту команди»

Ефективність командної роботи базується на максимальному використанні «людського фактора» за рахунок:

- необмеженої інтенсифікації праці (для членів команди не існує унормованого робочого дня; команда нормує свій робочий день сама в залежності від темпів досягнення наміченої цілі);
- скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високої ступені організації праці всередині команди (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей, робота на випередження тощо);
- використання колегіальних форм прийняття рішень, що ще більше підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди.

Максимальне використання «людського фактора» можливе тільки за умов високого рівня мотивації всіх членів команди. Мотивація — «становий хребет» будь-якої команди у будь-якій сфері діяльності.

Високий мотиваційний фон досягається у реалізації двох ключових умов утворення команд:

- неординарний рівень стимулювання (більш високий рівень оплати, туристичні поїздки, цікаві відрядження, перспективи кар'єрного зростання, формування привабливого іміджу, громадське визнання тощо);
- виключення традиційних форм адміністративного управління та переведення членів команди на самоуправління.

Створений **мотиваційний фон** повинен досягати такого рівня, що зможе:

- «нейтралізувати» підвищені вимоги до виконавської дисципліни і до переходу на ненормований робочий день;
- «перекрити» очікувані внутрішні та зовнішні ризики гальмування ходу робіт;
- викликати особисту ініціативу та самовіддачу всіх членів команди.

Матеріал до міні-лекції

«Принципи створення команд і організації командної роботи. Етапи розвитку команди».

Командна форма організації роботи — це об'єднання певної групи професіоналів в автономний самокерований колектив з метою вирішення поставленого завдання (виробничого чи інтелектуального) більш оперативно та якісно, ніж в умовах звичної, традиційної організації робіт.

Принципи організації командної форми роботи:

Принцип колективного виконання роботи — кожен член команди виконує ту частину завдання, яку йому доручила команда, а не ту, яку він звичайно виконував за вказівкою адміністративного керівництва.

Принцип колективної відповідальності — вся команда втрачає у довірі, стимулюванні, у громадському визнанні, якщо завдання не виконується з вини будь-якого члена команди.

Принцип єдиної для команди форми стимулювання, оплати за кінцевий результат; розподіл всередині команди — це завжди рішення самої команди.

Принцип адекватного стимулювання команди за кінцевий результат. Досить часто громадське визнання виявляється ціннішим стимулом, ніж матеріальна оплата.

Принцип автономного самоуправління команди — управління діяльністю членів команди здійснюється її керівником, а не адміністративним керівництвом організації.

Принцип підвищеної виконавської дисципліни, що добровільно приймається кожним членом команди.

Принцип добровільного входження в команду. Це ключовий принцип формування команди: до складу її може бути включений тільки той, хто добровільно виявив готовність до цього на підставі повного розуміння всіх умов її діяльності.

Використання команди є доцільним тільки тоді, коли робота потребує взаємопов'язаних дій, що не можуть бути виконані ефективно при індивідуальній роботі.

Для визначення необхідності у командній роботі можна використовувати трьохрівневу модель командоутворення.

Згідно цієї моделі рівень А — згуртована робоча група формується тоді, коли вимагається мінімум спільної роботи. На цьому рівні люди працюють в одній групі, але робота кожного з них не залежить від роботи іншого.

Рівень В — ефективна робоча команда формується тоді, коли робота членів групи є взаємозалежною та вимагається робота самокерованої команди.

Рівень С — ефективний організаційний комплекс формується тоді, коли для досягнення організаційних цілей вимагається взаємодія декількох команд. На цьому рівні кожна команда залежить від роботи інших команд.

Не кожна група є командою і не кожна команда є ефективною. Ефективність групи та команди можна оцінювати з точки зору отриманих результатів. Результат може бути кількісним, вираженим в числовій формі, та якісним.

Ефективність команди включає групову спроможність до виживання, досягнення системно-базованих цілей, задоволення потреб членів цієї команди.

Частково на командну ефективність впливають контекст, в якому існує команда, командний дизайн, в тому числі підтримуюче середовище, залежні та добре сформульовані завдання та оптимальний командний розмір.

Члени команди мають бути вмотивовані до роботи в групі, повинні мати широкі компетенції, необхідні для виконання завдання.

Команди розвиваються через стадії формування, збурення, нормування, виконання та розформування. Вони розвивають норми для регулювання та орієнтації поведінки своїх членів.

Формування

Це стадія, на якій відбувається добровільний чи директивний підбір членів команди у відповідності з функціональним чи технічним досвідом або якимись іншими навичками співробітників. Члени команди збираються разом, знайомляться, обмінюються виключно офіційною інформацією один про одного та вносять пропозиції щодо спільної роботи.

Тема 4. Організаційні процеси

Збентеження

Для фази шторму характерним є виникнення конфліктів всередині команди. В міру просування до поставленої мети її члени висловлюють різні інтереси, які не були висловлені в фазі формування. Індивіди усвідомлюють, що члени команди мають специфічні інтереси, інші пріоритети чи керуються іншими мотивами. Виникають різні погляди, складаються особливі відношення «гравців» до команди, до її тактики. Деякі індивіди незадоволені тим, що робота командою займає занадто багато часу, в той час, як їм доводиться брати участь у вирішенні інших виробничих питань. Поступово з'являються різниці в цінностях і нормах членів команди. Деякі команди на цьому етапі «розвалюються», інші або пристосовуються до різноманітності, або жорстоко придушують «бунт на кораблі», або відкрито обговорюють протиріччя. Багато в чому успішне подолання цієї фази визначається «капітаном» команди, який повинен провести її через «рифи» до наступної фази

Нормування

Члени команди починають конструктивно пристосовуватись до індивідуальних відмінностей ко-

лег, знаходять адекватні методи спільної праці. Вони розробляють набір загальноприйнятих норм очікуваної поведінки стосовно взаємодії, підходів, до виконання завдань, ставлення до відмінностей. «Гравці» вибирають або приймають командні ролі, які можуть або бути формально розподіленими лідером або самостійно вибиратись на стадії формування команди. Члени команди знаходять спільну мову, що призводить до зростання ефективності їх спільної діяльності.

Результативне виконання роботи

Команда виконує роботу у відповідності з потрібними стандартами і завданнями. Далеко не всім командам вдається досягнути четвертої фази розвитку.

Розформування

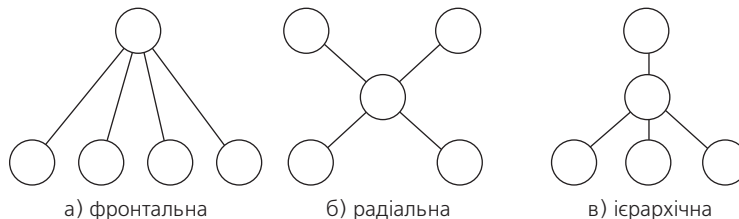
Команда виконує своє завдання і розформовується. Аналізуючи роботу команди і свій внесок в досягнення мети її члени роблять висновки на майбутнє. Перспективи роботи команди над новим завданням багато в чому визначаються отриманими результатами.



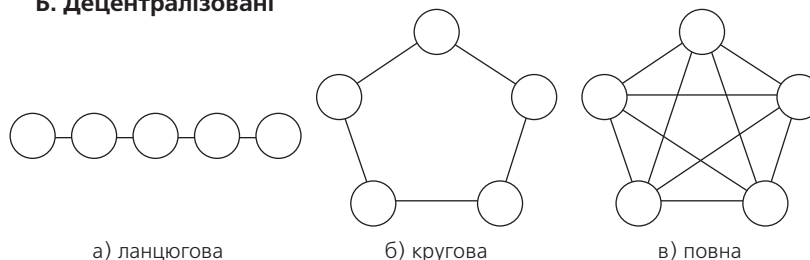
Теоретичний матеріал до теми 4.3 «Комунікації в організаціях»

Слайд «Комунікації в організаціях»

А. Централізовані



Б. Децентралізовані



Матеріал до міні-лекції «Комунікації в організаціях»

Комунікація — це передача інформації та розуміння через використання спільних символів.

Процес комунікації складається з визначених базових елементів, які завжди присутні, якщо відбувається комунікація: відправник, повідомлення, середовище, реципієнт, кодування, декодування, зворотній зв'язок.

Обмін інформацією входить у всі основні види діяльності організації. Якщо комунікативний зв'язок неякісний, діяльність організації знаходиться під загрозою з наступних причин:

- керівники підрозділів змушені втрачати багато часу на пошук необхідної інформації та її обробку
- відбувається дублювання інформації, тому що одна і та сама інформація надходить в підрозділи організації з різних джерел

- одні підрозділи відчувають брак необхідної інформації, тоді як інші — її надлишок
- працівники організації недостатньо поінформовані про діяльність організації, її плани і орієнтації в зовнішньому середовищі, що негативно відбивається на процесах інтеграції, точному виконанню розпоряджень керівництва та ін.

Тому, одним із головних завдань управління в організації є створення системи комунікації, її запуск та контроль за нормальним функціонуванням.

Організаційна структура та процес комунікації нерозривні. Структура організації має забезпечити три виразних напрямки комунікації: вертикальний (наверх та вниз), горизонтальний та діагональний.

Організація — багаторівнева структура, яка ефективно працює тільки за умовою добре налагоджених зв'язків між всіма рівнями.

Вертикальні канали комунікації повинні зв'язувати всі рівні управління організації. Для цього інформацію треба скеровувати, перш за все, зверху до низу. Таким чином керівництво організацією забезпечує орієнтацію локальних цілей підрозділів відносно головних організаційних цілей.

Зворотній зв'язок (знизу — наверх) забезпечує передачу інформації про проблеми і поточні справи в кожному підрозділі, що дозволяє керівництву проводити корекцію своїх рішень і обирати оптимальні засоби вирішення організаційних цілей.

Горизонтальні канали комунікації в організації забезпечують передачу інформації на кожному ієрархічному рівні. Вони реалізуються у вигляді обміну інформацією на нарадах, а також у неформальних коаліціях, безпосередньо під час трудової діяльності і т. д.

Наявність чітко діючих комунікативних зв'язків в організації сприяє вирішенню багатьох найважливіших організаційних проблем, зокрема, координації діяльності окремих структурних одиниць для виконання загальної цілі, забезпечення сталих відношень із зовнішнім середовищем, надання підрозділам організації необхідної робочої інформації та цільових вказівок та ін.

Формальні комунікативні зв'язки стандартизують взаємовідносини між відправником (той що передає повідомлення) та реципієнтом (той що приймає повідомлення) в організації. Ці зв'язки мають високу надійність і скеровані на досягнення загальних організаційних цілей.

Неформальні комунікативні зв'язки не мають ієрархічної побудови. Вони можуть бути як горизонтальними, так і вертикальними, або (частіше) діагональними.

Проблеми, пов'язані із створенням ефективно діючих комунікацій можна поділити на дві основні групи: проблеми структурних комунікацій і проблеми, що виникають під час міжособистісного спілкування.

Основні **структурні проблеми** ефективності комунікативних процесів в організації:

- спотворення повідомлення — явище, коли в структурні підрозділи надходить інформація неадекватна реальній ситуації. Це може бути в таких випадках, як 1) свідомо спотворена інформація, 2) несвідомо спотворена, 3) фільтрована інформація;
- інформаційне перенавантаження — часто виникає у керівників, які «все вирішують самі»;
- недоліки в структурі організації. (невдала конфігурація, відсутність горизонтальних зв'язків, наявність конфліктів);
- високий ступінь просторової диференціації — пов'язаний з проблемами передачі інформації між віддаленими структурними підрозділами організації.

Проблеми комунікацій в **міжособистісному спілкуванні**:

- 1) Різниця у сприйнятті повідомлення, що виникає через:
 - неправильне кодування повідомлення керівниками (без врахування культури і можливостей працівників);
 - конфлікт між сферами компетенції відправника та отримувача інформації;
 - різні соціальні установки членів організації.
- 2) Семантичні бар'єри — проблеми в багатонаціональному середовищі.
- 3) Невербальні міжособистісні проблеми
- 4) Незадовільний зворотній зв'язок

Ефективне використання комунікацій залежить від таких важливих факторів як професіоналізм керівників, структура організації та її характеристики, наявність стійких міжособистісних взаємин між членами організації, культура підлеглих, позиція організації у зовнішньому середовищі (закритість та відкритість), компетентність працівників.

Тема 4. Організаційні процеси



Теоретичні матеріали до теми 4.4 «Процес прийняття рішень в організації»

Матеріал до міні-лекції «Процес і моделі прийняття рішень в організації»

Принципи та правила прийняття рішень.

Окремі індивіди в організації та члени груп в рамках організаційної структури спілкуються між собою в силу різних причин. Однією з найважливіших є прийняття рішення.

Керівники та лідера державних, бізнесових та громадських організацій можуть відрізнитися за ступенем кваліфікації та стилем життя, однак раніше чи пізніше вони мають приймати рішення. Продовжуються дослідження того, чи повинні керівники або лідери організацій залучати підлеглих до процесу прийняття рішення. Можливості для залучення членів організації до процесу прийняття рішення можуть мінятися залежно від розміру організації та загальної технічної складності завдання, але в будь-якому випадку саме лідер або керівник несе відповідальність за його результат.

Загалом існує декілька моделей прийняття рішень: **раціональна, обмеженої раціональності, політична.**

Раціональна модель: наголос робиться на процесі прийняття рішень, складовою частиною якого є свідомий вибір з-поміж альтернативних варіантів, спрямованого на максимізацію користі для організації. Раціональна модель вимагає всебічного розгляду проблеми, детального аналізу альтернатив, вивчення і накопичення інформаційних матеріалів.

Модель обмеженої раціональності припускає, що люди зазвичай:

- задовольняються, тобто необов'язково вибирають найкращу мету або альтернативне рішення;
- обмежують пошук альтернативних рішень;
- мають невідповідну (необ'єктивну) інформацію і не можуть цілковито контролювати зовнішні і внутрішні сили, що впливають на наслідки рішення.

Політична модель наголошує на прийнятті рішень, що виходять з бажань людей задовольняти свої власні інтереси. Рішення відображають розподіл влади в організації та ефективність тактик, застосо-

вуваних учасниками процесу.

Процес прийняття рішення — процес свідомого вибору з-поміж двох або більше альтернатив з наміром отримати бажане.

Впродовж всього процесу прийняття рішень в організації керівник або лідер поставлені в ситуацію вибору: долучати чи не долучати членів організації до прийняття рішення.

Отже, *генеральна модель прийняття рішення* виглядає так.

1 етап — ідентифікувати проблему і можливість її вирішення.

Коли у Альберта Ейнштейна запитали, щоб він зробив, якщо би мав врятувати світ за одну годину, він відповів, що 55 хвилин він би витратив на визначення самої проблеми (в чому вона полягає), а останні 5 хвилин — на її вирішення. Це перший крок у визначенні проблеми, перший і найбільш важливий. Проблема — це відхилення, розрив, який виникає між «тим, що є» і «тим, що має бути». Проблема — сигнал, симптом якоїсь більш широкої ситуації. Проблема сама себе не називає. Скоріше її визначає той, хто намагається її вирішити. На жаль, люди — недосконалі істоти, їм важко іноді визначити проблему нейтрально.

2 етап — обрати найкращий стиль вирішення.

Програмованого чи незапрограмованого рішення вимагає конкретна проблема?

Програмоване рішення потребує стандартних процедур. В такій ситуації немає потреби шукати альтернативні варіанти вирішення, оскільки оптимальне рішення вже знайдено і запроцьоговано.

Нова, складна або погано визначена проблема потребує незапрограмованого рішення. Потрібно шукати альтернативні варіанти, треба знайти унікальне рішення.

Одноособного чи групового рішення вимагає ця проблема?

Коли варта використовувати групу для того, щоб прийняти рішення? Груповий спосіб прийняття рішення має свої плюси і мінуси.

Pro... групового рішення	Contra... групового рішення
Спрощено процес мобілізації знань (ресурсів)	Стимулювання лінощів
Посилення мотивації	Можливий конфлікт між цілями індивіда та групи
Спрощено процес ідентифікації помилок	Домінування небагатьох осіб
Краще йде процес прийняття рішення	Виникнення тупикових ситуацій через упертість деяких членів групи
Підвищення планки ризику	Підвищення планки ризику
Задовольняється потреба бути разом	Тривалішим стає процес обговорення

Що треба знати для того, щоб вирішити, чи включити членів групи у вирішення проблеми?

Перший крок — діагностувати ситуаційні перемінні: час, інформацію, прийняття (сприйняття) та рівень спроможності членів групи.

Час — чи достатньо часу, щоб включити групу в обговорення проблеми та прийняття рішення. Якщо часу недостатньо, лідер ймовірно обере авторитарний стиль прийняття рішення, незалежно від того, якому стилю він віддає перевагу.

Тема 4. Організаційні процеси

У цьому випадку лідер, як правило ігнорує три інші перемінні; вони неважливі, якщо не вистачає часу. Якщо час дозволяє, лідер розглядає інші перемінні та обирає стиль вирішення проблеми не зважаючи на час.

Інформація — чи достатньо у лідера інформації, щоб прийняти кваліфіковане рішення самому. Якщо у лідера достатньо необхідної інформації, нема потреби підключати групу до прийняття рішення. Тоді обирається автократичний стиль. Якщо ж у лідера лише обмежена інформація і він потребує її у більшому обсязі, можна використовувати консультативний стиль. Якщо ж у лідера зовсім мало інформації, лідер потребує учасницького стилю або стилю невтручання.

Прийняття — лідер має вирішити чи важливим для процесу впровадження рішення буде момент прийнятності його громадою. Якщо лідер прийме рішення сам один, то чи буде група виконувати подібне рішення? Якщо так, то прийнятним буде ав-

тократичний стиль прийняття рішення. Якщо ж група буде протистояти такому рішення, то краще обрати консультативний або учасницький спосіб прийняття рішення. Якщо група не буде виконувати рішення, якщо попередньо навіть було проведено консультації з групою, то краще буде обрати стиль учасницький або стиль невтручання.

Рівень спроможності членів групи — чи група спроможна і має бажання бути втягнутою у процес вирішення проблеми та прийняття рішення. Чи є у групи досвід та необхідна інформація, щоб обговорювати проблему і приймати рішення? Чи будуть групові цілі поставлені вище за персональні цілі? Чи взагалі хоче група втягуватися в процес прийняття рішення? Робітники, як правило, охоче обговорюють проблеми, які їх безпосередньо торкаються. Отже, ставимо діагноз ситуації.

Другий крок — обрати відповідний до ситуаційних обставин стиль залучення (або незалучення) групи до вирішення проблеми

Ситуаційна перемінна	Характеристика ситуаційної перемінної	Використання відповідних стилів лідерства
Час	Брак часу на вирішення проблеми	Авторитарний (С-А)
	Часу є достатньо	Консультативний (С-К), учасницький (С-У), невтручання (С-Н)
Інформація	Лідер повністю володіє інформацією щодо проблеми	Авторитарний (С-А)
	Лідер володіє інформацією лише частково	Консультативний (С-К)
	Лідер майже не володіє інформацією або володіє нею у невеликому обсязі	Учасницький (С-У), невтручання (С-Н)
Прийнятність самого рішення	Ймовірно, що рішення буде прийнято членами групи	Авторитарний (С-А)
	Ймовірно, що рішення не буде прийнято членами групи з прихильністю	Консультативний (С-К)
	Ймовірно, що рішення буде заперечуватися членами групи	Учасницький (С-У), невтручання (С-Н)
Спроможність і бажання членів групи приймати рішення	Низька спроможність і низьке бажання	Авторитарний (С-А)
	Середнього рівня спроможність	Консультативний (С-К)
	Високого рівня спроможність	Учасницький (С-У)
	Надзвичайна спроможність і величезне бажання	Невтручання (С-Н)

Ситуаційна лідерська модель

Низький рівень спроможності членів групи Члени групи не можуть або не хочуть виконувати завдання без директив.	С-А Автократичний стиль лідерства Висока директивність/низька підтримка. Сказати членам групи, що саме вони мають робити і детально слідкувати за виконанням. Не підтримувати членів групи, не заохочувати їх. Рішення приймати одноосібно.
Середній рівень спроможності членів групи У членів групи середнього рівня мотивація і посередня спроможність виконувати завдання	С-К Консультативний стиль лідерства Висока директивність/висока підтримка Вислухати членів групи, пізніше подати їм свою ідею, як щось зробити і відслідкувати, в основному, як виконується завдання.
Високий рівень спроможності членів групи Члени групи спроможні виконати завдання самостійно, але їм бракує впевненості або мотивації	С-У Учасницький стиль лідерства Низька директивність/висока підтримка. Тільки в основному спрямовувати виконання завдання. Дати можливість членам групи самим виконувати завдання так, як вони це хотіли би зробити. Фокусуватися на перевірці кінцевих результатів. Рішення приймаються разом, але останнє слово залишається за лідером.
Винятковий рівень спроможності членів групи Члени групи мають виняткову спроможність і мотивацію до виконання завдання	С-Н Стиль невтручання Низька директивність/низька підтримка. Тільки в основному спрямовувати виконання завдання і заохочувати членів групи. Дати можливість членам групи самим приймати рішення.

Тема 4. Організаційні процеси

Третій крок — запропонувати альтернативні варіанти рішення.

Існують певні визначені техніки, що слугують створенню різноманітних альтернативних варіантів рішення (мозкова атака, 6/3/5 (6 осіб, 3 пропозиції, 5 хвилин); техніка номінальної групи)

Четвертий крок — звузити кількість пропозицій.

До способів звуження пропозицій відносять: негативне голосування; об'єднання / категоризація, дослідження переваг, попередній вибір, пробне голосування

П'ятий крок — прийняття єдиного рішення.

Прийняття єдиного рішення передбачає використання таких технік: відкидання; шахівниця (матриця критеріїв); плюси і мінуси; солом'яне голосування; вигреш / вигреш (консенсус); перше і друге.

Шостий крок — впровадження в життя обраного рішення.

Сьомий крок — оцінка наслідків прийнятого рішення.

Отже, участь членів команди у процесі прийняття рішення залежить від багатьох чинників, які має враховувати керівник.

В процесі прийняття рішень важливу роль відіграють і принципи або правила поведінки тих, хто приймає рішення, тобто етичні принципи.

Етичні принципи

Рішення і лінія поведінки, спрямовані на задоволення лише власних потреб, спираються на такі етичні принципи:

- *гедоністичний принцип*: роби все, що, на твою думку, відповідає твоїм інтересам
- *принцип «можна — отже, правильно»*: ти достатньо сильний, щоб скористатися перевагою, незалежно від поширених у суспільстві умовностей і загальноприйнятих норм практики та звичаїв
- *принцип інтуїції*: прислухайся до свого «внутріш-

нього голосу», або «роби все, що вважаєш правильним в даній ситуації»

- *принцип етики організації*: запитай, чи відповідає це цілям організації, і роби все, що добре для організації.

Серед принципів, спрямованих на виправдання рішень і дій намаганням урівноважити різноманітні інтереси виділяють:

- *принцип «ціль виправдовує засоби»*: запитай, чи не виправдовує певна загальна ціль будь-які порушення норм моралі
- *принцип утилітарності*: визнач, чи переважає шкода від даної дії користь від неї
- *принцип професійної етики*: роби лише те, що толерують колеги.

До етичних принципів, які наголошують на необхідності розглядати рішення та тип поведінки, враховуючи ситуацію тих, кого ці рішення стосуються та громадську думку, належать такі:

- *принцип розкриття*: враховуй реакцію громадськості на розкриття механізму і деталей рішення
- *принцип справедливості розподілу*: ставлення до особи не повинно залежати від довільно визначених характеристик.
- *принцип категоричного імперативу*: дій так, як вважаєш правильним і справедливим для будь-якої особи за подібної ситуації.
- *принцип золотого правила*: постав себе на місце того, на кого вплине рішення, і спробуй уявити, що відчуватиме ця особа.

Ці принципи часто накладаються на певні категорії рішень та лінії поведінки під тиском законів, нормативних актів та судових рішень. Найоптимальніша форма прийняття етичних рішень вимагає оцінки того, хто саме отримає вигоду або несе витрати від конкурентного рішення. Етична інтерпретація впливу рішень на конкретних осіб може змінюватись з часом.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння поняття «організаційний розвиток», переваг і ризиків стратегій організаційного розвитку.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- поняття «організаційний розвиток» і «життєвий цикл організацій»;
- етапів розвитку організації;
- рушійних сил і сил опору організаційним змінам;
- інтервенцій організаційного розвитку.

Сформувати вміння (навички):

- розпізнавання окремих етапів організаційного розвитку і дій керівника (лідера) на цих етапах;
- розпізнавання проявів опору організаційним змінам і навичок адекватного реагування на них.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- Інструмент «Оцінка структури організаційного розвитку – COP»;

- Інструкція до вправи «Фабрика побажань»;
- Інструкція до «Вправи з м'ячами»;
- Інструкція до вправи «Чому я?».

Термінологічний словник до теми:

Розвиток – це незворотні, направлені, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість; у результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури.

Стадії розвитку організації – це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва.

Організаційні зміни – це процес зміни поведінки, структур, процедур, цілей чи випуску якоїсь одиниці продукції в організації.

Стратегії проведення змін в організації – цілеспрямовані дії керівництва організації для впливу на процес змін.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
5. Організаційний розвиток		
5.1. Розвиток організації. Життєвий цикл організації		
Міні-лекція	Поняття організаційного розвитку. Життєвий цикл організації	10
Робота в групах	Життєвий цикл організації	40
Міні-лекція	Оцінювання організаційного розвитку	10
Робота в групах	Оцінка організаційного розвитку	40
	Загальний час	100
5.2. Організаційні зміни		
Міні-лекція	Організаційні зміни	10
Робота в групах	«Фабрика побажань»	90
	Загальний час	100
5.3. Етапи процесу змін		
Робота в групах	Вправа з м'ячами	30
Міні-лекція	Етапи процесу змін в організації	10
	Загальний час	40
5.4. Реакція людей на зміни в організації		
Міні-лекція	Реакція людей на зміни в організації	10
Робота в групах	«Чому я?»	30
	Загальний час	40
5.5. Стратегії проведення змін в організаціях		
Міні-лекція	Стратегії проведення змін в організаціях	20
	Загальний час	20
	Усього (тема 5 в цілому):	300 хвилин

Тема 5. Організаційний розвиток

Змістове наповнення теми «Організаційний розвиток»

5.1. Розвиток організації. Життєвий цикл організації

Поняття організаційного розвитку. Життєвий цикл організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Вправа «Життєвий цикл організації»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Вік організації — модель криз зростання організації модель Л. Грінера»

Матеріали:

- великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Об'єднати учасників у 4 групи.
2. Дати завдання намалювати організацію на етапі «народження і «дитинства», «юності», «зрілості», «старіння». На малюнках має бути відображений певний стан організації в цілому і окремих її членів, зокрема лідера організації.
3. Обговорити презентації. В обговоренні презентацій груп важливо зупинитись на особливостях всіх фаз розвитку організації.

Оцінювання організаційного розвитку

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Вправа «Оцінка організаційного розвитку»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Об'єднати учасників у групи.
2. Кожна група обирає одну з можливих організацій (членами яких є учасники).
3. Кожна група здійснює оцінку обраної організації за процедурою («Інструмент оцінки структури організаційного розвитку — COP»).

Інструмент «Оцінка структури організаційного розвитку — COP»

Характеристики:

- може бути використаною без застережень для порівняльної оцінки з іншими організаціями;
- вимірює змінність організації в часі;
- вимірює чітко визначені компоненти організаційної структури, базуючись на чітких критеріях;

- оцінка передусім базується на сприйнятті;
- застосовується балова шкала оцінки компонентів організаційного розвитку;
- застосовується якісний опис стадій організаційного розвитку;
- може вживатись як інструмент внутрішньої самооцінки організації, а також передбачати залучення стороннього фасилітатора;
- дані збираються шляхом проведення групової дискусії із якомога повнішим складом персоналу. *Інструмент COP складається з трьох елементів:*
 - структура організаційного розвитку.
 - зріз структури організаційного розвитку
 - оціночна анкета COP

Процес. Організація може використовувати інструмент COP за допомогою фасилітатора або без нього. COP виділяє сфери 5 видів організаційних ресурсів. Кожен вид організаційних ресурсів має свої компоненти, а саме:

1. Нагляд/Візія

Компоненти: Рада, місія, автономність

2. Ресурси менеджменту

Компоненти: Стиль лідерства, колективний менеджмент, системи менеджменту, планування, залучення громадськості, моніторинг та оцінка).

3. Людські ресурси

Компоненти: Професіоналізм колективу, розвиток колективу, організаційна диверсифікація)

4. Фінансові ресурси

Компоненти: фінансовий менеджмент, фінансова вразливість, фінансова платоспроможність)

5. Зовнішні ресурси

Компоненти: Зв'язки з громадськістю, здатність працювати з місцевими громадами, здатність працювати з урядовими установами, здатність залучати локальні ресурси, здатність працювати з іншими НПО).

Кожен компонент певного організаційного ресурсу ранжується на 3 стадії згідно із рівнем організаційного розвитку (1=Зародження, 2=Розвиток, 3=Життєздатність)

В залежності від розміру організації та очікуваного результату вибираються відповідні стратегії проведення оцінки із цим інструментом. Невеликі організації зазвичай залучають якомога більше персоналу, великі організації можуть працювати в малих групах або оцінювати декілька *організаційних ресурсів* або *їхні компоненти*.

Інструмент може бути змінений під потреби організації. Непотрібні сфери оцінки можна відкинути, а натомість додати нові, проте повністю змінювати інструмент не рекомендується. Шляхом дискусії, учасники, послуговуючись наявними критеріями оцінки, визначають, на якій стадії знаходиться той чи інший *компонент організаційного ресурсу*. В результаті будується графік (*Зріз структури організаційного*

розвитку) у вигляді «стовпчиків» або позначок «Х» для зображення, на якій стадії знаходиться той чи інший компонент. Шляхом фасилітованої зустрічі або групової дискусії, учасники визначають, які сфери є ключовими для розвитку організації і які вимагають негайного покращання. Використовуючи COP, учасники можуть візуально накреслити свої плани на майбутнє.

COP передбачає і бальну оцінку. Кожен компонент вимірюється по шкалі від 1 до 3, далі можна вивести середній бал компонентів і отримати сумарний бал певного організаційного ресурсу. Це дозволяє ставити цифрові цілі і на їхній основі проводити моніторинг. Оціночна анкета COP — це проста таблиця, що дозволяє організації відслідковувати свій прогрес у часі шляхом занесення даних оцінки компонентів в процесі свого розвитку.

Продукт:

COP представлено у вигляді графіка, який показує на якій стадії розвитку знаходиться певний компонент у певний відтинок часу. Графік також надає цифрову шкалу оцінки кожного компоненту і ресурсу.

Оцінка інструменту:

COP є зразком інструменту оцінки, який не лише допомагає організації оцінити свої структурні ресурси, а й спланувати свої наступні дії у напрямку покращання організації. Порівняно з іншими інструментами, COP забезпечує оцінку організації у часі.

5.2. Організаційні зміни

Організаційні зміни

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.2

Вправа «Фабрика побажань»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Групи працюють в умовах змодельованої ситуації змін в організації (інструкція до практичної вправи «Фабрика побажань»)
2. Групова дискусія в обговорення результатів практичної вправи. В обговоренні доцільно звернути увагу на наступні моменти:
 - Яким чином зміни впливають на розподіл обов'язків та відповідальності і вашій групі?
 - Які висновки можна зробити на рахунок того, як впливає зміна на роботу груп?
 - Чи можна це порівняти з Вашим попереднім досвідом змін на роботі?
 - Які форми поведінки допомагають адаптуватися до змін? Що заважає адаптуватися?

Інструкція до вправи «Фабрика побажань»

Інструкція для учасників

Ваша мета — спроектувати організацію, яка поставлятиме на ринок певний продукт. Основним завданням організації, яку ви створите, є виготовлення поштових листівок з побажаннями. Це будуть листівки для різних урочистостей і свят. Перед початком роботи ви отримаєте матеріали (картки і олівці), необхідні для виготовлення листівок.

Процес виготовлення складатиметься з п'яти етапів:

Етап 1. Планування діяльності

Етап 2. Перше замовлення і виготовлення

Етап 3. Час на роздуми

Етап 4. Друге замовлення і виготовлення

Етап 5. Оцінка

Перед початком кожного виробничого етапу вас поінформують про особливі вимоги ринку стосовно продукції.

Пам'ятайте:

1. Завданням фірми є випуск якнайбільшої кількості поштових листівок.
2. Поштові листівки повинні відповідати вимогам, зазначеним у Специфікації продукту, яка знаходиться на окремому аркуші.
3. Профіль продукції повинен відповідати потребам ринку, тобто потрібно гнучко реагувати на зміни на ринку.
4. Всі посади в організації повинні займати члени вашої команди. Для потреб гри припустимо, що персонал вашої організації отримує однакову заробітну плату.
5. Потрібно максимально подбати про творчий підхід персоналу і високу мотивацію.

У процесі виробництва постійно контролюйте:

1. Кількість вироблених листівок.
2. Належне відсоткове співвідношення окремих типів листівок у кожній партії продукту.
3. Якість виготовлених листівок.

На завершення кожного виробничого етапу визначає кількість листівок і пропорції у виготовленій партії. Брати до уваги ви можете тільки повністю завершені листівки. Листівки, які тільки розпочали малювати, не можна враховувати.

Етап 1. Планування діяльності

- Учасники повинні запланувати структуру і діяльність майбутньої виробничої організації.
- Усі посади в організації повинні займати члени команди.

Тривалість цього етапу — 15 хв.

Етап 2. Перше замовлення і виготовлення

Замовлення I

Надійшло замовлення на поштові листівки. Простим виготовити якнайбільшу кількість листівок у таких пропорціях:

Тема 5. Організаційний розвиток

- 25 % — Новорічні листівки
- 25 % — Листівки з привітаннями з одруженням
- 25 % — Карти з привітаннями із закінченням навчального року
- 25 % — Листівки до Дня Матері

Ваша організація завжди шукає нові типи листівок, присвячених нетрадиційним темам. Якщо щось спаде вам на думку, просимо повідомити Дирекцію.

Тривалість цього етапу — 25 хв.

Етап 3. Час на роздуми

Учасники повинні проаналізувати в команді свою попередню роботу і дати відповідь на запитання:

- Чи обрана структура організації себе виправдовує?
- Що треба виправити?
- Що можна змінити?

Тривалість цього етапу — 10 хв.

Етап 4. Друге замовлення і виготовлення

У вашій організації виникла потреба реорганізувати керівництво. Теперішні керівники команд повинні зайняти керівні посади у інших відділах. На їхнє місце Дирекція призначила нових керівників, які не є членами ваших команд.

Замовлення II

Надійшло наступне замовлення на поштові листівки. Просимо виготовити якнайбільшу кількість листівок у таких пропорціях:

- 20 % — листівки для чоловіків, які щойно заручилися.
- 15 % — листівки з привітаннями з одруженням.
- 15 % — листівки з привітаннями з нагоди дня народження для вчителів.
- 5 % — листівки з привітаннями з нагоди обрання у депутати.
- 25 % — листівки, які допоможуть вийти на нові ринки збуту (виготовлені і затверджені дирекцією в рамках попереднього замовлення).
- 20 % — листівки з привітаннями для молодих батьків.

Підприємство також зацікавлене будь-якими листівками з нагоди Дня Авіації.

Тривалість цього етапу — 20 хв.

Етап 5. Оцінка

Інструкція для учасників

Придивіться до вашої роботи з виготовлення листівок і спробуйте проаналізувати роботу команди.

Ось запитання, які допоможуть вам у проведенні евалюації:

- Основні цілі
- Якими були ваші основні цілі у процесі виготовлення листівок?
- Чи ці цілі були спільними для усіх членів команди?

- Чи ці цілі були відомі усім членам команди?
- Стосунки
- Які стосунки у команді позитивно впливали на виконання завдання?
- Які стосунки перешкоджали?
- Чого бракувало у стосунках між членами команди?
- Процедура
- Чи були вироблені певні процедури для виконання завдань?
- Чи існуючі процедури допомогли б виконувати завдання більш ефективно?
- Чи існують процедури, які були б більш ефективними?
- Зміна
- Як команда давала собі раду зі значними змінами?
- у складі команди
- в характері завдання, яке треба було виконати

Специфікація продукту

1. Кожна поштова листівка повинна мати розмір А5 (половина А4).
2. На зовнішній стороні листівки повинна бути ілюстрація, що відповідає святу, до якого призначена листівка.
3. В ілюстрації мають бути використані щонайменше два кольори.
4. У кожній листівці повинен бути текст з побажаннями з правого боку.
5. Кожне побажання повинно мати щонайменше 2 віршовані рядки.
6. Рядки повинні римуватися.
7. Не можна повторювати тексту привітань.
8. Кожна листівка зверху на зворотній стороні повинна мати заголовок з інформацією про те, до якого свята вона призначена. Заголовок повинен бути написаний друкованими літерами і підкреслений.
9. Граматика, орфографія та пунктуація повинні бути правильними.
10. Побажання можуть бути серйозні або жартівливі.
11. Текст повинен бути читабельним.
12. Побажання мають бути написані українською мовою.
13. На зворотній стороні листівки повинна бути розміщена назва і логотип вашої організації.

5.3. Етапи процесу змін

Вправа з м'ячами

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- чотири м'ячі, два однакових і два таких, що дещо відрізняються; приміщення достатнє для того, щоб розмістити коло учасників, і зручне для всіх.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Надати інструкцію до вправи (інструкція до вправи)
2. Провести вправу
3. Обговорити результати проведеної вправи. В обговоренні після вправи варта звернути увагу на наступні моменти:
 - Як реагували учасники на зміни умов діяльності під час процесу виконання завдань?
 - Які були емоції у тих, хто постійно був включений в процес виконання завдань, і у тих, хто приходив ззовні?
 - Які ситуації в організації нагадує ця змодельована ситуація?
 - Як люди реагують на зміни?
 - Чи є якісь обов'язкові етапи реакції на зміни?
 - Чи завжди зміни в організаціях йдуть планово?
 - Що відбувається, коли зміни в організаціях йдуть стихійно?
 - Які проблеми виникають, коли зміни в організаціях йдуть своїм ходом?
 - За яким алгоритмом відбуваються зміни?

Інструкція до «Вправи з м'ячами»

Метою вправи є допомогти учасникам зрозуміти важливість командної роботи і впливу різноманітних змін на ефективність роботи команди і на її оточення

Процес. Вибрати 2-3 учасників, які повинні вийти з аудиторії. Кількість залежить від тривалості вправи. Двом учасникам кажуть, що вони повинні чекати інструкцій. Решта утворюють коло, визначають того, кому будуть кидати м'ячик, спочатку називаючи ім'я. Всі, хто знаходиться в колі, мають бути задіяні. Як тільки вони встановлять якусь послідовність (взірець), кидається другий м'яч такого самого розміру. Після двох-трьох успішних ходок по колу, гравці повинні зупинитись, їм дають інструкції, що ті, хто зараз приєднуються, повинні також отримувати м'яч. Учасникам в коридорі кажуть, що вони є дуже важливі для команди і що їх з нетерпінням чекають в аудиторії. Коли вони заходять, їм не дають жодних інструкцій. Як правило, їх прибуття і включення в групу спричиняє хаос у моделі кидків і виконання завдання часто переривається. Після того, як перший новоприбулий вливається в команду, слід запросити другого за такою ж схемою. Зазвичай результат буде такий же, хоча група, можливо швидше пристосується до змін. В міру того, як послідовність кидків відновлюється заново, додається спочатку більший, а потім менший м'ячки або навпаки, щоб не було все одноманітно. І, нарешті, відзначається успішне завершення завдання.

Реакція людей на зміни в організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.4
- слайд «Реакція на зміни в організації»

Вправа «Чому я?»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали: Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Кожна група отримує комплект з опису 4 ситуацій
2. Проаналізувати ситуацію і скласти список тих причин, через які люди можуть чинити опір змінам (Інструкція до вправи «Чому я?»)

Інструкція до вправи «Чому я?»

Завдання: обговорити ситуацію, скласти список тих причин, через які люди можуть чинити опір змінам. Обговорюючи сценарії, подумайте, які уроки можна винести із даної ситуації щодо проведення змін.

Сценарій № 1.

Валентина К. є дружиною Віктора вже 10 років. Він менеджер з виробництва великої промислової компанії. Йому сильно повезло: він — наймолодша людина в історії компанії, яка займає цю посаду. Його робота передбачає часті відрядження за кордон, а також ділові зустрічі у різних частинах України, що, у свою чергу, передбачає проведення ночі поза домівкою. Декілька разів на рік Віктор та Валентина беруть участь у зустрічах співробітників компанії. Віктор є контактною людиною, він легкий у спілкуванні, везучий у діловому світі. Йому вдалося укласти багато вигідних контрактів завдяки своєму членству у гольф-клубі — він полюбляє грати в гольф у вільний час. Валентина підтримує зв'язки з своїми університетськими друзями, але головні її друзі зараз — це дружини колег Віктора, з котрими вона зустрічається на вечірках, та матері маленьких дітей (її власним сином 8 та 6 років), з якими вона познайомилась у школі.

Валентина вирішила, що їй необхідно продовжити свою кар'єру або, принаймні, отримати роботу, яка би допомогла їй реадaptуватися в діловому світі. Вона була здивована та збентежена, коли Віктор «підняв галас» з приводу її бажання влаштуватися на роботу.

Сценарій № 2.

Анатолій був спеціалістом з фотографії більше 20 років і більшу частину часу пропрацював на одному і тому ж самому місці, у художньому коледжі, який закінчив сам, і де були задоволені його роботою. Не зважаючи на фінансовий спад, у зв'язку з яким коледж довго не міг дозволити собі закупити нове обладнання, Анатолій добивався дуже високих результатів як у своїй роботі, так і у роботах студентів. Він провів технічну експертизу, і в такий спосіб, стало можливим відновити обладнання відділення фотографії. Крім всього того, у Анатолія творчий, дослідницький склад розуму, що дозволяло йому розібратися з найдосконалішим обладнанням та продемонструвати те, як це можна було б зробити, своїм учням.

Тема 5. Організаційний розвиток

Одного разу вранці, Анатолію подзвонили з дирекції коледжу. Йому сказали, що розглянувши та оцінивши його роботи за останній час, керівництво коледжу вирішило, що він є найкращим кандидатом на посаду керівника курсів підвищення кваліфікації, призначених для спеціалістів з мікрофотографії, курс якої включається у програму коледжу вже з наступного року. Однак для цього Анатолію треба пройти курс підготовки, тривалістю в три місяці, який буде проводитися у вечірній час, із двома виїзними сесіями. Цей курс сертифікується, кваліфікацію присуджують за результатами поточних оцінок та підсумкового екзамену. Якщо Анатолій успішно здає цей екзамен («А Ви, звичайно ж, здасте його!»), він буде підходящою кандидатурою для того, щоб отримати вищий розряд, коли почне викладати мікрофотографію на початку наступного академічного року. Анатолія це все збентежило.

Сценарій № 3.

Анна працює у компанії «СіЗ» 28 років. Фактично вона працює там довше, ніж весь інший персонал. Вона почала працювати молодшим клерком і зробила кар'єру, досягнувши посади офіс-менеджера, на якій і працює останні 4 роки. Вона несе особисту відповідальність за фінанси і веде бухгалтерські документи компанії. В неї 8 підлеглих («Ви тільки подумайте, коли я починала, тут були тільки я, Денис і два боси: п. Сергій та п. Зеновій»). Компанія постійно зростала, її прибутки весь час зростали. Але за останні 5 років, справи йдуть не так вже й успішно. Атмосфера в офісі є напруженою, коефіцієнт плинності кадрів досяг критичної межі. Анна купила додому власну електронну друкарку, і все більше та більше брала роботу додому («Добре, Ви ж не можете довіряти наймолодшим службовцям таку важливу роботу як складання звітів! Я кажу їм, що це — їхня робота, але не звіти для п. Сергія — для цього потрібен досвідчений співробітник»). У розмовах з колегами Анна коментує: «Я роблю роботу за половину персоналу офісу, роблю її настільки добре, немов би для себе».

П. Зеновій нещодавно мав можливість перевірити фінансову інформацію. Він знає, що Анна практично всього добилась самонавчанням, але при цьому не може зрозуміти ані її методів, ані того, чому вона приймає такі поверхневі рішення. Він так само розглянув питання плинності кадрів. Він запропонував іншим директорам відправити Анну на курс тренінгів. Анні оголосили, що її спрямовують на навчання на курс «Вступ до менеджменту» (який включає в себе такі моменти як «Розвиток міжособистісних взаємин та побудови команди»). Реакція Анни «Ніколи не думала, що можна зробити таку дурницю — відправити мене на курси, коли я пропрацювала 30 років. А ще треба здавати фінансовий звіт! Я відмовляюсь йти на курси! «

Ситуація № 4.

Тетяні тільки що запропонували вищу посаду. Вона отримала у спадок дуже важкий відділ Ореста К., який рано вийшов на пенсію. Серед підлеглих 2 жінки, які працюють у відділі вже декілька років і вибирають собі завдання такого плану, які їм подобаються; 2 молодших службовців, які ніколи не проявляють ініціативи і вважають доручену їм роботу монотонною та нудною, і двоє здібних та ініціативних службовців, які по-справжньому не завантажені роботою у даний момент, а тому буквально засипають на ходу.

Тетяна, хоча і знала про всі ці проблеми, але не бачила способу змінити ситуацію, яка триває роками, на краще. «Орест мав би розібратися з цією ситуацією, — сказала вона своєму чоловіку, — Це буде не моя провина, якщо справи підуть погано». Однак за два тижні Тетяну спрямовують на тренінгові курси. Під час тренінгу, обговорюючи проблеми свого відділу з тренером, вона дійшла висновку, що просто невиразно вибачитися і сказати персоналу, що вона нічого не може з цим зробити, було би неправильно. Процес побудови та перерозподілу роботи — це спільна мета для всієї групи, над чим необхідно працювати для того, щоб пізніше адекватно роздати персональні завдання. На тренінгу вона отримала інформацію щодо мотивації персоналу шляхом розширення робочих обов'язків, які передбачають більшу різноманітність. Вона дізналася на курсах про плюси, які виникають, коли керівництво надає більші можливості робітникам самим вирішувати, як саме буде виконано завдання. Вона отримала інформацію про робочу почерговість, коли службовці по черзі міняються для виконання всіх робіт у відділі і в такий спосіб кожен отримує можливість побачити всю роботу як процес та поділитися думками з іншими про те, як краще за все виконувати цю роботу і отримати задоволення від різноманітної роботи. У кожного є шанс зробити нудну роботу цікавою.

З ентузіазмом Тетяна розповіла про все це працівникам свого офісу. Вона зібрала їх на робочу нараду для того, щоб кожен з них висловився з приводу того, які перш за все завдання потрібно виконати на першому етапі модернізації відділу, щоб зробити його функціонування більш чітким та таким, що відповідає можливостям та здібностям співробітників у розподілі праці. Тетяна була явно приголомшена різкою негативною реакцією своїх співробітників.

5.5. Стратегії проведення змін в організації

Стратегії проведення змін в організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.5



Теоретичні матеріали до теми 5.1. «Розвиток організації. Життєвий цикл організації»

Матеріал до міні-лекції «Поняття організаційного розвитку. Життєвий цикл організації»

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх елементів системи організації. Отже, розвиток — це незворотні, направлені, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість; у результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта — його складу і структури. Виділяють прогресивну, висхідну лінію розвитку, та регресивну, спадну лінію розвитку.

Розвиток організації відображається в її «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації — це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Таким чином, періоди, в які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

Стадії життєвого циклу організації, стадії, що

перебувають на етапі «народження», «дитинства», «юності», «ранньої зрілості», «кінцевої зрілості» та «старіння» і розглядає особливості організаційної діяльності підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Перша фаза розвитку зростання організації відбувається за рахунок її створення й введення інновацій, а наприкінці, як правило, виникає криза лідерства.

Зростання організації на другій фазі забезпечується директивним управлінням, проте тут може виникнути криза автономії.

Слід зазначити, що на третій фазі організація зростає завдяки делегуванню повноважень, де не виключена криза контролю.

На четвертій фазі зростання відбувається за рахунок координації, для якої характерна криза бюрократизму, а на наступній фазі розвитку організація зростає за рахунок укладення угод з іншими підприємствами про взаємну співпрацю чи злиття, тобто тут присутній ефект синергізму.

Слайд: Вік організації — модель криз зростання організації модель Л. Грінера



Матеріал до міні-лекції «Оцінка організаційного розвитку»

Організацію потрібно розглядати як систему компонентів, що в поєднанні працюють на досягнення визначеної місії. Організація складається з деякого числа універсальних компонентів, які можуть змінюватися від організації до організації залежно від її типу та контексту діяльності. Серед них виділяють:

Адміністративні та підтримувальні функції:

- адміністративні процедури та управлінські системи
- фінансовий менеджмент (бюджет, бухгалтерія, фандрейзинг, життєздатність)
- менеджмент людськими ресурсами (найм персоналу, розподіл обов'язків, підтримка)

- менеджмент іншими ресурсами (інформацією, обладнанням, інфраструктурою)

Технічні/програмні функції:

- система надання послуг
- програмне планування
- програмний моніторинг та оцінка
- використання та менеджмент технічними знаннями та навичками

Структура і культура:

- організаційна ідентифікація і культура
- візія та призначення
- здатність до лідерства
- організаційні цінності
- підходи в управлінні
- зовнішні стосунки

Тема 5. Організаційний розвиток

Ресурси:

- людські
- фінансові
- інші

При виборі інструменту оцінки, корисно визначити, що потрібно вимірювати. Так, зусилля можна спрямувати на оцінку усієї організації або лише певної її функції або компонента.

На практиці виміри проводять на декількох різних рівнях:

- вимірюються реальні послуги або продукцію, що надаються/виробляється організацією (так, досліджуються кількість і якість послуг);
- функціонування організації в цілому вимірюється шляхом дослідження усіх вище зазначених компонентів (використовується для загального зміцнення організації);
- досліджуються вибрані компоненти організації (коли потрібно зміцнити з організацію у певних областях).

Матеріал до міні-лекції «Оцінювання організаційного розвитку» Початкова фаза розвитку НУО

Компоненти ІМО	Критерії стадій розвитку НУО
Місія	Організація не має чітко окресленої місії. Люди об'єднуються довкола загальних задач, що відповідають особистим потребам. Правління не бачить потреби у формулюванні місії. Наявний загальне формулювання в Статуті
Стратегія	Організація не має стратегії розвитку, довгострокові цілі не окреслені, критерії оцінки діяльності не визначені. Наявний загальне формулювання в Статуті. Люди працюють над вирішенням завдань, які ставляться сьогоднішнім днем. Різноманіття проектів.
Структура розподілу гілок влад и	Розподіл влади існує тільки на рівні Статуту. Рішення приймаються однією особою (яка суміщає всі функції — законодавчі, виконавчі, наглядові. Роль членів органів врядування (правління) невизначена. Наглядова рада або відсутня, або не працює.
Формування органів врядування	Органи врядування обираються на хвилі першого сплеску ентузіазму в період заснування організації. Перевага надається особистим симпатіям, ніж фаховим навичкам, довгостроковий розвиток організації не завжди береться до уваги.
Система прийняття рішень	Члени органів врядування не розуміють свої ролі та співвіднесення її з роллю виконавчих органів. Рішення приймаються засновниками та кількома членами правління. Майже відсутні контрольні функції.
Система нагляду	Нагляд за діяльністю відсутній і існує тільки у формі звіту Голови правління. Статутні документи передбачають можливість ефективної діяльності наглядових органів, але органи створені формально.
Кваліфікація персоналу	Недостатня кількість персоналу володіє необхідними для роботи знаннями та навичками. Недостатній рівень, або повна відсутність навчання
Волонтери	Волонтери не беруть участі в діяльності організації.
Кадрова політика	Кадрова політика невизначена. Відбір персоналу відбувається виходячи з особистих переконань керівника або лідерів організації.
Мотивація	Переважає «самотивація», кожен член організації має свої власні мотиви, які спонукають його до діяльності
Охорона праці	Питання охорони праці неактуальні. Керівник виконує мінімальні вимоги у випадку перевірки відповідними державними органами.
Гендер	Гендерні питання в організації не розглядаються
Фінансові ресурси	Фінансування досить обмежене та залежить від наявних можливостей. У здійсненні статутної діяльності часті перерви в зв'язку з закінченням проекту/гранту. Фінансування надходить виключно з одного джерела. У відсутності цього джерела в діяльності настає завмирання.
Матеріально-технічна база	Не приділяється уваги відповідності матеріального забезпечення потребам організації. Використовується те, що є під рукою. Організація має найпростіші технічні засоби, в тому числі передачі інформації. Програмному забезпеченню не приділяється належна увага. Власних розробок не існує зовсім, організація у своїй роботі спирається на досвід інших організацій
Громада	Невдало, або взагалі не мобілізуються місцеві ресурси громади. Члени громади не довіряють організації.
Влада	Всі діляться на «ми» і «вони». Не розвинений процес обміну інформацією. Часто з'являється тертя між владою та організацією.
Бізнес	Бізнесові структури не сприймаються як реальні партнери організації. НЕ здійснюється ніяких кроків по встановленню партнерських стосунків.
ЗМІ	За ініціативи преси деколи з'являються публікації. Не існує визначеного механізму обміну інформацією Організація не використовує ЗМІ, не приділяє уваги, підвищенню свого іміджу.
НУО	Організація не має досвіду роботи з іншими НУО. Інші НУО її не знають або не довіряють їй.

Тема 5. Організаційний розвиток

Організаційна структура	Схема організаційної структури аморфна. Чітко визначеними є лише певні посади, проте система відносин між ними не розроблена. Організаційна робота здійснюється одним керівником.
Розподіл обов'язків	Не існує чіткого розподілу обов'язків. Працівники виконують ті чи інші завдання виходячи із конкретної ситуації.
Мережа	Структура відсутня або існують нечисленні і несистемні елементи структури. Елементи структури є повністю залежними від центру в прийнятті рішень.
Комунікація	Інформація всередині персоналу передається спонтанно. Немає системи формального інформування
Координація	Діяльності по окремих проектах здійснюється незалежно — в результаті заважають одна одній.
Контроль	У більшості випадків присутній лише зовнішній контроль — з боку донорів та/або засновників. Контроль з боку керівника організації здійснюється епізодично, без використання чітких критеріїв виконання. Внутрішні важелі контролю дуже слабкі.
Моніторинг	Моніторинг практично не ведеться. Механізми відсутні.
Оцінка	Оцінка роботи в організації не відбувається. Лише у випадках гучних провалів відбуваються пошуки крайнього.
Звітність	Звітність ведеться перед донорами. Інформація для членів організації недоступна, або в ній важко розібратися.
Аудит	Аудиторська перевірка не проводиться
Облік	Облік матеріальних цінностей не ведеться, або ведеться нерегулярно. Ревізійна й інвентаризаційна комісії працюють формально.
Інформаційна система/ бази даних	Стихийна інформаційна система. Потоки не відрегульовані. Власні бази даних у зародковому стані, розібратися в них може тільки укладач.
Видання	Ресурсів на власні видання немає, їхня необхідність оцінюється неоднозначно. Власної бібліотеки немає. Персонал використовує ресурси інших організацій. Нагромадження літератури відбувається стихійно, конкретних відповідальних осіб немає.
Результати для клієнтів	Організація орієнтується на потреби засновників, донорів та наявних в організації послуг. Організація з власної ініціативи визначає кількість і рівень якості послуг для своїх клієнтів.
Результати для персоналу	В організації недостатньо звертається увага на професіоналізм персоналу, не передбачені ресурси для навчання. Персонал не залучається до управління і планування. Думка окремого працівника не цікавить керівництво.
Результати для суспільства	Окрім донорів організації та безпосередніх користувачів послуг організацію мало хто знає. Організація не працює над формуванням іміджу — виконує проекти. Імідж несвідомо формується за допомогою друкованих матеріалів з визначенням напрямків діяльності та планів на майбутнє під час реалізації проектів.
Зворотній зв'язок	Зворотній зв'язок з клієнтами відсутній. В окремих випадках організація цікавиться думкою клієнтів, проте не враховують їх при плануванні, орієнтується на власні оцінки ситуації.
Планування	Планування ведеться несистематично і відбувається «зверху вниз» з подачі керівника організації, члени Правління і рядові члени участі не приймають. Організація не має ніякого робочого плану. Плануються лише окремі заходи. Планування фінансових витрат не ведеться. Бюджети складаються під окремі проекти, і як правило, тільки для того, щоб одержати грант.

Стадія розвитку НУО

Компоненти ІМО	Критерії стадій розвитку НУО
Місія	Місія організації задекларована, але на ній не акцентують уваги. Розмаїття проектів і пропозицій, якими займається організація, не відповідають задекларованій місії. Не всі працівники можуть чітко сформулювати місію, а у сторонніх людей не завжди складається враження, що в даній організації саме така місія. Про місію згадують у випадках виникнення конфліктів. Нові члени організації не мають уяви про місію і не можуть її назвати
Стратегія	Стратегічний план в організації існує в першу чергу як документ. Часто він складається керівником самотужки або з залученням деяких інших осіб. Правління в його створенні виконує роль дорадчого органу. План втілюється частково. Здебільшого він складається тому, що вимагається донорами.
Структура розподілу гілок влад и	Члени правління приймають участь у прийнятті рішень, розуміють свою роль і як вона співвідноситься з функціями виконавчих органів. Розроблені положення, що регулюють діяльність відповідних органів. До складу Наглядової ради входять члени організації, починають залучатися представники партнерів, клієнти, рада працює формально. Розроблена процедура уникнення конфлікту інтересів між різними органами врядування
Формування органів врядування	Існує процедура виборів, проте зустрічі та ротація членів відбуваються не систематично. Члени органів врядування мало активні розуміють свою роль та повноваження,

Тема 5. Організаційний розвиток

	але функції виконуються формально, уникають відповідальності. Існує механізм заміни неактивних членів. Рядові члени організації активні та набувають реальної можливості впливати на формування органів врядування, хоча претенденти, як правило, відбираються керівництвом.
Система прийняття рішень	Органи врядування є швидше дорадчими, де затверджуються пропозиції засновників та кількох членів правління. Контрольні функції виконуються формально і не впливають на прийняття рішень. Частіше за все рішення обговорюються за рекомендацією директора або засновників. Дії органів врядування ще розрізнені, керуються особистими інтересами, або інтересами свого напрямку діяльності.
Система нагляду	Відповідні наглядові органи сформовані. Члени розуміють свою роль, проте діяльність ведеться досить формально і не систематично. Орган нагляду виконує свої функції в основному з ініціативи керівництва організації або при розв'язанні конфліктних ситуацій.
Організаційна структура	Організація використовує негнучку бюрократичну організаційну структуру, в рамках якої існують вузькі місця через перевантаженість на вищому рівні управління. Структура погано реагує на зміни, початок роботи над новим проектом як правило вимагає кардинальних змін організаційної структури. Часто багато посад об'єднується. Побудована взаємодія основних служб/підрозділів (бухгалтерія, прес-служба). Організаційною роботою за напрямками займаються керівник організації і менеджери, які переважно виконують технічні завдання. Менеджери володіють інформацією про ресурси, проте не приймають рішень щодо їх використання.
Розподіл обов'язків	Розподіл обов'язків здійснюється на функціональному рівні — між відділами, тощо. Відповідно виділяються певні посади осіб, які відповідають за напрямки роботи. Проте не існує чіткого індивідуального розподілу обов'язків. Формально існує документований розподіл обов'язків не тільки між відділами, а й між окремими працівниками, посадові інструкції стають інструментом для підбору персоналу, проте вони рідко переглядаються, і в реальності співробітники не завжди його дотримуються.
Мережа (центрального офісу — регіональні організації)	Є достатня (для діяльності) кількість елементів структури, проте рівень комунікації незадовільний. Елементи структури стають більш автономними, проте мало залучаються до процесу планування діяльності організації. Задовільний рівень вертикальних зв'язків всередині організації, проте горизонтальні зв'язки залишаються слабкими.
Комунікація	Інформаційний обмін стає більш системним — виробляються стандартні процедури передачі-прийому інформації, форми документів, проте вони недосконалі, інформація та документи часто втрачаються. Вирішення нових завдань, як правило, відбувається через ускладнення системи обміну інформацією шляхом введення нових форм документів, процедур тощо.
Координація	Діяльності координуються по різних проектах і напрямках, проте в роботі все одно виникають проблеми. Короткотермінові проекти і заходи оформляються в довготермінові програми, в рамках яких вони погоджуються. Робота по одній програмі не ставить під загрозу роботу по іншій.
Інформаційна система/ бази даних	Чітко виділена структура інформаційної системи в організації. Для планування діяльності накопичується інформація в базах даних. Активно використовуються електронні носії. Інформація доступна для членів організації.
Видання	Існує разовий досвід видань. Організація може підтримувати власний сайт. Його поповнення відбувається нерегулярно. Бібліотека незначна, використовується переважно для внутрішнього користування. Є виділене місце й організований облік.
Персонал	На початках недостатньо уваги звертається на професіоналізм персоналу, не передбачаються ресурси на навчання. Думка окремого працівника не цікавить керівництво. Організаційна робота здійснюється одним керівником. Розподіл обов'язків знаходиться у початковому стані, працівники виконують ті чи інші завдання виходячи із конкретної ситуації. Контроль над ресурсами сконцентровано в одних руках.
Волонтери	Волонтерська робота є спорадичною, немає системи залучення волонтерів, їх навчання та заохочення регулярної волонтерської праці. Люди попадають до організації випадково, коли ми говоримо про організації, що працюють у сфері інклюзії осіб з особливостями психофізичного розвитку, то волонтери часто є з когорта батьків, діяльність їх неорганізована та нерегулярна.
Організація навчання	Немає чіткої системи здобуття знань та і самій проблемі навчання приділяється мінімальна увага, оскільки керівництво більше залучене до організації хоча б якоїсь більш менш структурованої діяльності. Кадри підбираються стихійно не так за професійними якостями та рівнем освіти, як за простим бажанням долучитися до діяльності організації, оскільки ресурси організації ще не дозволяють достойно, а часто і будь-яким чином винагороджувати роботу працівників. Максимально, що може зробити керівництво — забезпечити людей певною літературою та відкрити доступ до Інтернет-ресурсів, якщо дозволяє матеріально-технічна база.

Тема 5. Організаційний розвиток

Громада	При взаємодії з громадою місцеві ресурси громади майже не мобілізуються, члени громади не довіряють організації.
Влада	При взаємодії з владою всі діляться на «ми» і «вони». Не розвинений процес обміну інформацією. Часто з'являється тертя між владою та організацією. З владою налагоджуються формальні стосунки. Співпраця відбувається під час виконання конкретних завдань або проектів
Бізнес	Якщо говорити про взаємодію з бізнесом — бізнесові структури не сприймаються як реальні партнери організації. Не здійснюється ніяких кроків по встановленню партнерських стосунків. Зв'язки з бізнес структурами мають епізодичний характер і здебільшого базуються на особистих зв'язках. Частіше згадані стосунки пристосовуються під потреби бізнесу, а не організації. Використовуються у більшості як додаткові ресурси
ЗМІ	ЗМІ — за ініціативи преси деколи з'являються публікації. Не існує визначеного механізму обміну інформацією. Організація не використовує ЗМІ, не приділяє уваги підвищенню свого іміджу. ЗМІ — організація шукає нагоди для висвітлення своєї діяльності у пресі. Як правило до заходів готуються прес-релізи і розсилаються до ЗМІ. Найбільш зацікавлені журналісти приходять на захід, але вже мають уявлення про що йдеться.
НУО	Організація не має досвіду роботи з іншими громадськими організаціями, вони або не знають або не довіряють їй. Інші недержавні громадські організації, які працюють у схожій сфері запрошуються на заходи та проходить обмін інформацією.
Фінансові ресурси	Забезпечено фінансування проектів, які відповідають місії організації. Організація здатна покривати поточні витрати за рахунок поточних надходжень. Організація здатна покрити майбутні витрати на декілька місяців вперед, а також покривати непередбачувані розходи. Існує середньострокова стратегія фінансування. Організація має одночасно декілька джерел фінансування. При цьому одне з джерел забезпечує до 60–80 % бюджету.
Матеріально-технічна база	Матеріальні ресурси не в повній мірі відповідають зростаючим потребам організації, не дають можливостей для розвитку. Користування факсом, електронною поштою та Інтернет стало загальнодоступним. Починається процес залучення фахівців-програмістів. Програмне забезпечення відповідає вимогам організації і забезпечує злагоджену і безперебійну роботу. Організація активно використовує інноваційні технології. В організації є визнані авторитети, база даних власних розробок, доступні зразки.
Фандрейзинг	Характеризується слабким рівнем залучення ресурсів з різних джерел. Питання ресурсного забезпечення вирішується, як правило, головою організації та, можливо, є незначне планування та погодження з членами правління. Додаткові джерела ресурсного забезпечення базуються, в основному, на особистих зв'язках керівництва організації. Під ресурсами розуміють, в більшості, фінанси. Кампаніями зі збору коштів займаються засновники або керівник організації. Немає чіткого планування залучення ресурсів протягом кампанії відбувається хаотично.
Контроль	Контроль здійснюється керівником організації із залученням відповідних осіб. Існують критерії виконання, проте не всі працівники з ними ознайомлені. Процедура контролю стає систематичною і служить для підтримки оперативного керування.
Моніторинг	Моніторинг здійснюється керівництвом за об'єктивною необхідністю і за допомогою розроблених механізмів. Заходи моніторингу стають більш впорядкованими, об'єктами моніторингу стають всі підрозділи організації. До проведення моніторингу долучаються як представницька так і виконавча вертикалі.
Оцінка	З'являються окремі елементи оцінки діяльності всередині організації, проте вони не охоплюють всю організацію, оцінка проводиться несистематично, лише у разі, коли виникає якась спеціальна потреба. Оцінка не є достатньо зрозумілою для її членів, що породжує конфлікти з приводу результатів оцінки. Оцінка не завжди є комплексною, і в основному здійснюється зверху вниз.
Звітність	В організації прийнята процедура підготовки річного фінансового звіту. Інформація про стан рахунків і витраті засобів по проектах доступна для менеджерів. Фінансові звіти є зрозумілими і завершеними, навіть в періоди, коли діяльність стає більш об'ємною і складнішою.
Аудит	Аудиторська перевірка проводиться тільки в рамках роботи податкової інспекції або для одержання великого гранта.
Облік	Налагоджено бухгалтерський облік основних засобів і матеріалів, списання і модернізація устаткування. Організовано роботу ревізійної й інвентаризаційної комісії. Розроблено плани матеріального забезпечення діяльності організації. Звіти про стан матеріальних цінностей включені в оперативне планування і доступні членам організації.
Адвокати	Спроби адвокатування є хаотичними і непослідовними, організація намагається домогтися певних змін, але робить це епізодично, не плануючи діяльність як слід.

Тема 5. Організаційний розвиток

Результати для клієнтів	Оцінка потреб вимушено проводиться лише при написанні проектів, і майже відсутня в повсякденній діяльності. Не існує механізму коригування планів організації відповідно до проведеної оцінки. Часто оцінка потреб визначається з допомогою довгих анкет завдяки яким обґрунтовуються свої ж уподобання.
Результати для персоналу	На важливих ділянках працюють професіонали. Навчання відбувається спонтанно, часто без врахування потреб працівників. На рівні окремих проектів розпочинається формування команд. У працівників формується почуття відповідальності за результати проекту, їх подальший розвиток. Започатковується система зібрань, обговорень. Формується система роботи з волонтерами, однак волонтери ще не відіграють в організації значимої ролі. Існують механізми відстоювання інтересів працівників. У людей з'являється розуміння їх ролі в організації. Мотивацією служить спільна мета і цінності організації.
Результати для суспільства	В ближчому оточенні організацію знають, вона має сталий позитивний імідж. Організація стає відомою для широкої громадськості, проте імідж організації не має чіткого забарвлення. Організація формує напрями роботи з громадськістю. Організація свідомо починає формувати свій імідж: друкує буклети, бере участь у різноманітних заходах та висвітлює на них свою роботу, співпрацює із ЗМІ тощо. Ця робота є не системною і погано координованою.
Зворотній зв'язок	Клієнти мають можливість висловити свої рекомендації щодо діяльності організації, які враховуються при прийнятті рішень з питань, які стосуються роботи з клієнтами.
Планування	Працівники беруть все більше участь у плануванні і прийнятті відповідних рішень. Правління долучається до планування і затверджує довгострокові плани. Члени організації надають інформацію необхідну для планування. Керівники напрямків здійснюють планування діяльності по відповідним напрямкам. Споживачі не мають впливу на прийняття рішень. Робочі плани створюються, але керівництво і персонал їх рідко використовує, як правило до плану звертаються лише після певних етапів роботи. Аналіз виконання не проводиться. Планується бюджет на рік і більш, із продуманими і налагодженими механізмами наповнення на основі ресурсів та з урахуванням зовнішніх чинників. Бюджет перебиває не тільки поточні витрати, але і мінімальні ризики. Бюджети проектів погоджені і взаємозалежні. Планування здійснюється переважно на тиждень. Плани часто не узгоджуються з річним планом. Існує планування на тиждень та на місяць. Проте при плануванні недостатньо використовуються річний та стратегічний плани.

Стала (стійка) НУО

Компоненти ІМО	Критерії стадій розвитку НУО
	Організація має чітко визначену місію та відповідні напрямки діяльності.
Місія	Місія організації знайома широкому колу громадян і відповідає напрямкам діяльності. В організації є процедури по доведенню і тлумаченню місії для нових членів. Місія стає інструментом для прийняття рішень та переглядається через певний час. Складові місії є інструментом для прийняття оперативних рішень та стимулювання членів організації. Підсумки діяльності організації розглядаються через призму місії.
Стратегія	Організація має чітко визначену стратегію у напрямках діяльності. Із змістом плану ознайомлені усі працівники, так і широке коло громадян. Члени Правління приймають активну участь у розробці стратегічного плану, встановлені терміни його перегляду. Стратегічний план існує як ефективний інструмент. Є процедури стратегічного планування. Члени організації та громадськість залучаються до розробки стратегічного плану. Зміст плану відомий широкому колу громадськості.
Структура розподілу гілок влад и	Є чіткий розподіл влади на три гілки. Правління є дієвим та відповідає потребам організації. Прозора система розподілу виконавчих і представницьких функцій. Члени правління є компетентні, ініціюють довгострокові програми розвитку організації. Громадськість приймає участь у прийнятті рішень та здійснює контроль-ревізійні функції.
Формування органів врядування	Кваліфікація членів органів врядування відповідає потребам організації. Ротація членів здійснюється систематично Органи врядування обираються за участю усіх членів організації з широким залученням громадськості. Процес виборів є відомим та здійснюється систематично згідно вимог статуту та потреб організації.
Система прийняття рішень	Члени органів врядування реально впливають на прийняття рішень, можуть заблокувати або ініціювати ті чи інші рішення; оперативно реагують на виникаючі можливості, ініціюють розробку напрямків діяльності організації, допомагають у розширенні зв'язків, є каталізаторами довгострокових змін. Рішення приймаються шляхом консенсусу. Дії органів врядування є узгодженими та керованими інтересами організації. Контроль стає реальною функцією і впливає на прийняття оперативних і довгострокових рішень.

Тема 5. Організаційний розвиток

Система прийняття рішень	Члени органів врядування реально впливають на прийняття рішень, можуть заблокувати або ініціювати ті чи інші рішення; оперативно реагують на виникаючі можливості, ініціюють розробку напрямків діяльності організації, допомагають у розширенні зв'язків, є каталізаторами довгострокових змін. Рішення приймаються шляхом консенсусу. Дії органів врядування є узгодженими та керованими інтересами організації. Контроль стає реальною функцією і впливає на прийняття оперативних і довгострокових рішень.
Система нагляду	Наглядові функції здійснюються постійно і у взаємодії з іншими органами. Наглядова діяльність вносить елементи креативу в діяльність організації. Наглядові органи до своєї діяльності активно залучають членів організації, представників громадськості.
Організаційна структура	Існує стала гнучка організаційна структура, постійно модифікується під роботу над тим чи іншим проектом. Організація може починати роботу над новими проектами без суттєвих змін організаційної структури. Організаційна робота розподілена за напрямками згідно програм/проектів діяльності. Її здійснюють менеджери відповідних напрямків, які несуть відповідальність за організацію роботи по відповідним напрямкам і здійснюють розподіл ресурсів в межах своїх повноважень. Керівник організації відповідає за організацію роботи на вищому рівні.
Розподіл обов'язків	Існує чіткий документований розподіл посадових обов'язків, якого в своїй роботі дотримуються співробітники. Ніколи не виникає питань, хто відповідає за вирішення того чи іншого питання.
Мережа	Існують хороші як вертикальні так і горизонтальні комунікації всередині структури. Елементи структури є досить самостійними одиницями на місцевому рівні, залучаються до планування на рівні всієї організації/мережі.
Комунікація	Існує чітка система інформаційного обміну, що побудована із застосуванням сучасних інформаційних технологій, в рамках якої можна вирішувати всі питання пов'язані з обігом управлінської інформації. Виникнення нових управлінських завдань не вимагає внесення суттєвих змін в систему.
Координація	Всі програми діяльності організації є добре скоординованими і підсилюють одна одну. Довготермінові програми розвиваються під керівництвом окремих керівників.
Інформаційна система/ бази даних	Уніфікована інформаційна система, доступна і проста в використанні, що постійно вдосконалюється. Великі бази даних регулярно оновлюються та поповнюються на різних носіях. Існує оперативність обміну інформацією, забезпечений виділений доступ.
Видання	Робота сайта підтримується на належному рівні. Видання виглядають професійно і користаються попитом. Організація має одночасно кілька видань, які забезпечують тісну роботу з цільовою групою. На окремі видання є авторські права. Бібліотека виділена в окремий напрямок, який регулярно поповнюється і є частиною інформаційної структури організації. Організація систематично надає інформаційні послуги партнерам, донорам, клієнтам.
Персонал	Професіоналізм персоналу дозволяє надавати допомогу іншим організаціям. Існує система навчання, побудована на реальних потребах працівників. Впровадженні механізми соціальних гарантій. Організація і персонал мають відкритий і чесний діалог. Людські знання і праця належним чином оцінюються. Люди довіряють організації, відчувають гордість і прагнення працювати в ній. Організаційну роботу здійснюють менеджери відповідних напрямків, вони займаються організацією персоналу. Керівник відповідає за організацію роботи на вищому рівні. Існує чіткий документований розподіл посадових обов'язків. Ніколи не виникає питань, хто є відповідальним за вирішення того чи іншого питання. Від початкового рівня функціонування до досягнення сталих процесів люба неприбуткова громадська організація включно з тими, що займаються формуванням інклюзивних змін, проходить шлях від спонтанної невизначеної діяльності з несформованим персоналом без сталих обов'язків до злагодженої команди з чіткими обов'язками усіх членів організації.
Волонтери	Характеризується налагодженням стрункої системи роботи з волонтерами, формується стале коло партнерських організацій з числа навчальних та молодіжних установ, що здійснюють постійне надходження волонтерської сили. Формується система заохочення волонтерів та чіткі навички навчання та роботи з волонтерами. Чітко виокремлюється персонал відповідальний за роботу з волонтерами. Волонтери беруть активну участь в прийнятті рішень і плануванні.
Організація навчання	Коли організація знаходиться на сталому рівні функціонування кадри для роботи відбираються з урахуванням базового рівня освіти, така освіта є бажаною і навіть вимагається. Є чітка налагоджена система освіти та обміну досвідом. Є чітке стале коло організацій партнерів. Працівники вчасно ознайомлюються з новими тенденціями у питаннях дотичних до сфери роботи організації. Система підвищення кваліфікації сформована відповідним чином, керівництво пильно слідкує за послідовною освітою персоналу та контролює використання отриманих знань, існує система контрактного врегулювання відпрацювання ресурсів витрачених на освіту персоналу.

Тема 5. Організаційний розвиток

Громада	Наявність різноманітних місцевих джерел фінансування покриває до 40 % щорічних потреб організації. Громада є невід’ємною частиною організації. Члени громади не лише надають пожертви і приймають участь в заходах організації, але й приймають участь в управлінні і плануванні діяльності організації.
Бізнес	Організація цілеспрямовано шукає співпраці з бізнесом для реалізації спільних проєктів. Враховуються також потреби бізнесменів (наприклад забезпечення книгами школи де навчаються діти представників бізнесу). Не достатньо уваги надається етичним аспектам (наприклад отримання грошей від виробників тютюну і алкоголю). На даному етапі існує фінансова і описова звітність. Організація також має сталі стосунки з певним колом бізнесменів, які стабільно підтримують діяльність організації. І у відповідь отримують певну підтримку від організації; при чому це не суперечить місії організації. Робота ведеться планово, це дозволяє включати спільні заходи до планів НДО і бізнес структур
ЗМІ	Робота зі ЗМІ планується по кожному заходу. Організація має можливість отримувати доступ до ЗМІ, задіявши офіційні і неофіційні механізми. Діяльність організації часто висвітлюється в пресі, але це не підкріплюється ніякою певною стратегією. Організація використовує зв’язки зі ЗМІ для частого і ефективного інформування громадськості. Розроблено стратегію роботи зі ЗМІ. Організація використовує соціальний маркетинг та інші засоби, як для поширення інформації про себе, так і для того, щоб заручитися підтримкою громадськості у виконанні своєї місії.
НУО	Є чітка стратегія роботи з іншими громадськими організаціями. Організація працює з міжнародними і місцевими громадськими організаціями., бере участь в роботі мереж та коаліцій. Робота даних мереж і коаліцій базується на потребах громадськості. Організація відіграє провідну роль у формуванні коаліцій НДО утворених для задоволення потреб громадськості. Може надати допомогу у вирішенні конфліктів НДО з державою і впливати на розробку політики від імені певних кіл громадськості.
Комунікативний менеджмент	Характеризується чіткою системою інформаційного обміну, що побудована із застосуванням сучасних інформаційних технологій, в рамках якої можна вирішувати всі питання пов’язані з обігом управлінської інформації. Виникнення нових управлінських завдань не вимагає внесення суттєвих змін в систему.
Фінансові ресурси	Існує довгострокова стратегія фінансування, що передбачає ресурси на розвиток організації. Наявні кошти здатні покрити усі видатки передбачені планом організаційної діяльності. Організація має різноманітні джерела фінансування і налагоджену систему пошуку ресурсів. Надходження по кожному з джерел не перевищують 40 % загального бюджету.
Матеріально-технічна база	Наявні матеріальні ресурси дають змогу розвивати нові напрямки діяльності та надавати допомогу іншим організаціям Матеріальне і технічне забезпечення здійснюється з урахуванням перспективи. Різноманітні технічні засоби активно використовуються у діяльності організації. Є власний електронний сайт. В організації введена посада системного адміністратора. Використовуються тільки ліцензійні програмні продукти. Інноваційні розробки активно використовуються, передаються іншим організаціям і захищені авторськими правами
Фандрейзинг	Сталий процес залучення ресурсів відбувається планомірно. Налагоджена постійна робота, постійної команди. Ведеться безперервний аналіз фандрейзингової політики. Команда намагається постійно розширювати коло джерел надходження ресурсів.
Контроль	Контроль здійснюється на основі спільно розроблених критеріїв виконання як керівником організації, так і самими працівниками (самоконтроль). Фінансові перевірки є частиною організаційної культури. У структурі організації існує наглядова рада з представників громадськості.
Моніторинг	Моніторинг проводиться системно і його процедура регулюється за допомогою положень, які формалізовані в окремих документах.
Оцінка	В організації існує дієва, комплексна і зрозуміла для її членів система оцінки. Критерії оцінки розробляються із залученням виконавців. Конфлікти з приводу результатів оцінки вирішуються, конструктивне обговорення результатів оцінки є нормою. Всі підрозділи організації тієї чи іншою мірою долучаються до проведення оцінки
Звітність	Фінансова звітність використовується для аналізу й оцінки життєдіяльності організації, оцінки ризиків і оптимізації виробництва або надання послуг. Звіти завжди здаються вчасно, цій інформації довіряють і вона є відкритою для громадськості.
Аудит	Існує практика регулярних аудиторських перевірок із заданою періодичністю. У бюджеті організації закладені кошти на аудит.
Облік	Інформація про стан матеріальних цінностей використовується в довгостроковому плануванні і є відкритою для донорів, партнерів і клієнтів.

Адвокати	Організація використовує адвокатування, регулярно, як інструмент у досягненні певних просувань діяльності організації. Сформоване чітке бачення побудови процесу адвокатування, є певні відповідальні люди, сформовані зв'язки з громадою.
Результати для клієнтів	Оцінка потреб клієнтів проводиться системно, вироблено механізм, що забезпечує вплив результатів оцінки на роботу організації. Клієнти залучаються до прийняття рішень та управління організацією.
Результати для персоналу	Професіоналізм персоналу дозволяє надавати допомогу іншим організаціям. Існує система навчання, побудована на реальних потребах працівників. Волонтери беруть активну участь в прийнятті рішень і плануванні. Впроваджені механізми соціальних гарантій. Організація і персонал мають відкритий і чесний діалог. Людські знання і праця належним чином оцінюються. Люди довіряють організації, відчують гордість і прагнення працювати в ній.
Результати для суспільства	Громадськість добре знає організацію. Організація здатна залучати до діалогу високих посадовців, які впливають на розробку політики; користується підтримкою і повагою громадськості. В організації розроблена стратегія формування іміджу, на її основі проводяться прес-конференції, зустрічі з громадськістю, ЗМІ тощо. Імідж працює на організацію.
Зворотній зв'язок	Організація перетворює процес надання зворотнього зв'язку у постійний процес діалогу між організацією та клієнтами з питань удосконалення якості послуг з використанням різних форм. Система менеджменту організації забезпечує розгляд всіх сигналів, що надходять від клієнтів. Клієнти залучені до органів врядування.
Планування	Члени організації і її працівники організації реально залучаються до планування не тільки на етапі збору інформації, але й на етапах розробки стратегії, плану діяльності, бюджету. Клієнти організації також долучаються до планування. Керівництво і персонал ставляться до робочих планів, як до корисного інструменту. «План постійно перед очима». Фінансовий план використовується для прийняття оперативних управлінських рішень. Планування є достатньо гнучким, плани коригуються в процесі виконання з врахуванням фактору наявності ресурсів. Здійснюються тижневе, місячне планування, які співвідносяться та узгоджуються з річним та стратегічним планами на постійній основі

Теоретичні матеріали до теми 5.2 «Організаційні зміни»



Матеріал до міні-лекції «Організаційні зміни»

Зміни — це те, що трапляється з кожним. Це не те, на що слід ображатися або чого слід боятися. Важливо зрозуміти, що при адекватній оцінці та адекватному ставленні зміни можна перейти.

Необхідність зміни підходу — це фундаментальна частина проблеми прийняття змін, це перехід від шаблонного до творчого латерального мислення. Якщо ситуація здається вам проблемною не слід продовжувати бити кулаками в стіну, просто слід подивитися на неї під іншим кутом зору, прояснити для себе і учасників всі можливі шляхи дій.

Ми живемо в умовах змін, які відбуваються в державі в цілому, а також на рівні локальному, на рівні організації. Тому на сьогодні важливо не бути простим учасником змін, а намагатися аналізувати та провадити цей процес, іншими словами управляти/керувати змінами.

Зміни можуть торкатися будь-яких аспектів діяльності організації. Зміни можуть бути результатом різних видів діяльності: починаючи від зміни структури управління, впровадження нової послуги, тощо... і закінчуючи змінами поведінки та ставлення людей (працівників).

З точки зору управління змінами важливо не лише намагатися керувати процесом перетворень (коли зміни вже відбуваються), але і передбачати

зміни, коли вони необхідні чи важливі.

Потреба в змінах це як правило результат впливу середовища (внутрішнього та зовнішнього).

Організаційні зміни — це процес зміни поведінки, структур, процедур, цілей чи випуску якоїсь одиниці продукції в організації. Тобто зміни — це процес проведення нововведень в організації.

Зміни можуть бути різними.

Заплановані зміни. Свідома і зважена спроба вплинути на хід подій, заново спрямувати їхній розвиток до наперед визначених цілей. Наприклад, в системі освіти заплановані зміни проходять через спроби стимулювати використання поведінкових цілей як значущого компонента навчально-виховного процесу. Кожен може бути ініціатором програми запланованих змін, незалежно від того чи він/вона займає керівну посаду.

Раптові зміни. Такі зміни з'являються раптово і тривають недовго, вони є наслідком природних обставин та випадку. Така форма змін неумисна, просто так трапляється. Наприклад, викладач може опинитися у такій ситуації — зам. завідуючого кафедри змінює місце роботи, за два дні помирає завідуючий кафедри, а ще за п'ять днів викладача призначають на посаду виконуючого обов'язки завідуючого кафедри. Часто раптові зміни є реакцією на раптові зовнішні та внутрішні впливи. Одне слово, події розгортаються не так як планувалося.

Тема 5. Організаційний розвиток

Еволюційні зміни. Стосуються довготривалих, поступових наслідків для більших чи менших змін в організації. Ідея про еволюційні зміни часто супро-

воджується ідеєю про те, що сам час впливає на поліпшення умов, організацію роботи та діяльність людей.



Теоретичний матеріал до теми 5.3 «Етапи процесу змін в організації»

Матеріал до міні-лекції «Етапи процесу змін в організації»

Зміни відбуваються не хаотично, а за визначеним алгоритмом. Якщо на сьогоднішній день Ви зайняті реалізацією особливо складного проекту змін, то Вам можуть видатися смішними спроби описати хаотичне нагромадження подій та дій у вигляді впорядкованого процесу із чітко виділеними етапами і подати логічне та раціональне пояснення тому що відбувається.

Тим не менше теоретиками менеджменту вдалося виділити загальні закономірності, принципи та практичні прийоми, знайомство із якими може сприяти ефективності процесу управління змінами.

Курт Левін (1947) ідентифікував три етапи процесу змін: «розморожування», «рух», «заморожування».

«Розморожування» — це етап, коли дії менеджера спрямовані на те, щоб заставити людей визнати необхідність змін. В 1513 р. Макіавеллі писав: «Новатор має за ворогів всіх людей, котрим було добре в старих умовах, і не дуже ревнісних союзників серед тих людей, кому може стати добре в нових умовах».

Розморожування може бути непередбачуваним та незапланованим, наприклад раптова місцева катастрофа може заставити громадськість піддати сумніву існуючу ситуацію і т. п. Воно може також відбуватися на індивідуальному рівні або на рівні групи і бути результатом неофіційних розмов, або результатом зовнішнього впливу. Однак, добрий

керівник, який вирішив проводити зміни не повинен чекати, поки відбудуться відповідні «розморожуючі» події. Він повинен шукати способи втручання для покращення ситуації, виявляти можливі джерела опору змінам, що пропонуються і знаходити способи їх подолання.

«Рух» — або практичне здійснення змін, для чого є потрібним добре планування та мудре управління. Деякі автори вважають широко розповсюдженою помилкою управлінців спробу проводити зміни без добре продуманого та підготовленого плану. Для успішної реалізації змін недостатньо мати добру ідею і захопити нею учасників процесу, необхідна також стратегія змін, узгоджена із особливостями ситуації.

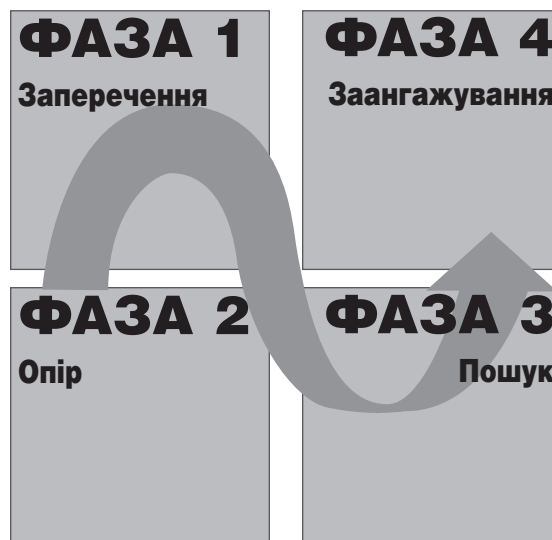
«Заморожування» — остання фаза змін за К. Левінім, коли встановлюються нові норми поведінки. Таким чином, за старі норми поведінки «наказується», а за нові — «винагороджується».

В умовах сьогодення, коли середовище є особливо мінливим, а зміни хаотичними, важко прослідкувати цей етап. Постійна нестача фінансових ресурсів, підвищення вимогливості громадян, технічний прогрес тощо — всі ці фактори провокують пришвидшення змін всередині організації. Наступну реформу як правило доводиться розпочинати перед тим як завершена попередня. Тим не менше, заморожування необхідне для того, щоб закріпити досягнутий успіх і скористатися із благ змін, які були впроваджені.



Теоретичний матеріал до теми 5.4 «Реакція людей на зміни в організації»

Слайд «Реакція на зміни в організації»



**Матеріал до міні-лекції
«Реакція людей на зміни в організації»**

На початку процесу змін люди концентруються на тому, що було, на минулому і заперечують змінам. Потім починають роздумувати, яким чином зміни торкнуться їх особисто і тоді з'являється спротив. Коли вони входять у фазу пошуку і заангажування, тільки тоді починають дивитися в майбутнє і бачити вигоду, яку зміни можуть принести для них самих і для організації взагалі.

Під час процесу змін може виявитися, що різні працівники перебувають на різних етапах (може трапитися так, що вони будуть вагатися поміж двох стадій). Це зобов'язує лідера бути гнучким у поведінці з людьми під час змін.

У розташованій нижче таблиці Ви зможете приблизно оцінити, на якому етапі перебувають ваші підлеглі.

Що відбувається в організації?

<p>Заперечення</p> <ul style="list-style-type: none"> • «зараз буде по всьому» • апатія • шок • невпевненість 	<p>Заангажованість</p> <ul style="list-style-type: none"> • робота в групі • сатисфакція • чітка мета і план • ентузіазм • сповнення
<p>Спротив</p> <ul style="list-style-type: none"> • безсоння • злість, сварки • «адже ж я віддаю себе повністю, а що отримую взамін?» • відмова від роботи в групі, звільнення з роботи 	<p>Пошук</p> <ul style="list-style-type: none"> • надзвичайна активність • відчуженість • гонитва за новими ідеями • «я маю надто багато роботи» • труднощі в концентрації

Заперечення

Перша реакція на зміни. Переважно першою реакцією на повідомлення про великі, принципові зміни є стрес. Може видаватися, що ніхто не почув про зміни, нічого не відбувається, люди працюють як завжди, все йде по-старому.

Перебуваючи на цій фазі люди зазвичай не зауважують проблем та труднощів, недосвідчений керівник може вже вважати, що вони перейшли до фази заангажованості. Якщо він, керований модними зараз теоріями позитивного мислення і підсилення ефективності, мотивуватиме працівників до більших зусиль, фактично, йому можливо вдасться довести до короткотривалого підвищення заангажованості та ефективності працівників. На жаль ненадовго, згодом виникнуть проблеми, радикально підвищиться рівень стресу у працівників. Таке явище називається «стрибок Тарзана».

Часом керівництво організації схильне заакцептувати «стрибок Тарзана». Тоді не зауважується той факт, що люди повинні мати проблеми на цьому етапі. Досить розповсюдженим є переконання, що

працівникам платять за те, щоб свої почуття вони «тримали в руках» а також, що установа не має часу займатися якимись фазами змін. Ці переконання, хоча вони є досить сильні, не змінюють, однак, процесів, що відбуваються з людьми.

Етап заперечення може продовжуватися, якщо працівники не матимуть нагоди виявити свої почуття або керівництво буде примушувати їх до раптових змін. Тривала фаза заперечення є шкідливою, бо вона перешкоджає природному процесові переходу від жалю по втраті (напр. старих способів діяльності) до погляду в майбутнє. Працівники концентруються на минулому, не шукаючи при цьому інформації про те, як вони можуть щось змінити і наскільки це є потрібним.

Опір

Фаза опору розпочинається тоді, коли люди отримують перші негативні відчуття — раптове погіршення настрою, злість, страх, відчуження, невпевненість, сумніви у власних можливостях. Деякі дослідники змін порівнюють цю фазу з жалобою по втраті близької людини. Якщо організація повністю змінюється або настають групові звільнення, усі надії та плани частини працівників раптово валяться. Цей досвід нагадує втрату близької особи.

Люди в цей час цілковито охоплені роздумами про те, що вони особисто втратять в результаті змін.

У фазі спротиву ефективність роботи працівників жахливо падає, люди знервовані, з'являються конфлікти. Збільшується кількість менше чи більше обґрунтованих прогулів, звільнень з роботи та захворювань. Тоді, зазвичай, приходиться час на зовнішніх консультантів з їх програмами подолання труднощів під час змін.

Те, що може допомогти в цей період, є найважчим в реалізації — тут йдеться про відкритість на негативний досвід і почуття персоналу. Дозвіл на вираження почуттів і спроба їх зрозуміти можуть допомогти і прискорити перехід цієї фази. В загальному люди почуваються краще, коли можуть поділитися своїми почуттями з іншими, коли бачать, що інші мають подібні труднощі.

Організації, котрі не допускають вираження почуттів на роботі, ймовірно проходять цю фазу дещо довше. Під час фази опору можуть допомогти різні організаційні ритуали (спільні зустрічі, забави, іменини та ін.) — люди потребують простору, щоб розпрощатися із старими звичаями і привітати нові.

Кожен особисто повинен відчути найнижчий пункт кривої, ніби дна, від якого можна тільки піднятися вгору. Досягнення цього пункту є дуже виразним відчуттям, на жаль приходиться до кожного в різний час. Звідси розпочинається вже «нове». Зацікавленість роботою і креативність повертаються з новою силою. Це сигнали того, що минає друга фаза.

Тема 5. Організаційний розвиток

Стадії, через які проходить людина, коли чинить опір чи відкидає нововведення.

На кожній стадії фіксується (1) форма спротиву; (2) причина спротиву та (3) прогнозована відповідь

Стадія	Форма опору	Причина опору	Прогнозована відповідь
1 стадія	Незнання	Недостатнє поширення	«Ускладнений доступ до інформації»
2 стадія	Зважене твердження	Дані не мають логічного підтвердження	«Спочатку почекаю і побачу, наскільки це добре, а потім вже спробую»
3 стадія	Ситуативна	Дані не мають матеріального підтвердження	«Інше є настільки ж добрим» «Наші правила забороняють нам це робити» «надто багато грошей і часу»
4 стадія	Особиста	Дані не мають психологічного підтвердження	«Не знаю, чи зможу я справитися з обладнанням» «Знаю, що маю використовувати це, але не маю часу» «Усі ці пристосування ніколи не зможуть замінити людину»
5 стадія	Експериментальна	Теперішній чи минулий досвід	«Якось я це спробував і мені не сподобалося»

Пошук і заангажованість — завершальні фази

Під час пошуку люди починають скеровувати свою увагу в майбутнє і перестають концентруватися на особистих проблемах (стереотипах та емоціях) і виходять до зовнішньої дійсності — знаходять в собі багато енергії для діяльності. Словом, яке добре характеризує цю фазу, є «хаос». Усе стоїть під знаком запитання — нові обов'язки, нова форма стосунків з іншими, майбутнє всієї установи. Ця фаза тягне за собою непевність, яка особливо стосується тих, хто звик до порядку і чіткої структури. Енергія, до цього часу спрямована на подолання особистих, внутрішніх труднощів працівників, тепер скерована назовні, в майбутнє. Ця фаза для багатьох дійсно може бути надзвичайним переживанням. Під час її тривання можуть створюватися цілком нові зв'язки між людьми в команді.

Коли пошуки, тести та експерименти з новими якостями в організації припиняються, команда чи особа є готовими до заангажованості. Працівники готові сконцентруватися на меті, прагнуть переосмислити місію установи і сконструювати нові плани її реалізації. Вони підготовлені до вивчення нових ролей в команді, нових способів співпраці, вони провели дискусію щодо своїх очікувань. Кінцеві цінності для заангажованості є зрозумілими для всіх. У цій фазі працівники готові ідентифікувати себе з цілями організації і знають як їх досягнути. Ця фаза триває аж до початку нового циклу змін.

Через те, що зміни видаються невідворотними, можна поставити собі запитання: Чи при кожних змінах належить проходити подібного роду процес? Відповідь звучить — так. Без змін наша організація пересте відповідати на потреби її клієнтів (ким би вони не були), а все, що виходить з цього втрачає сенс. Можна, звичайно, перетворитися у радикально бюрократизовану установу, яка існує сама для себе. Та чи варто для неї працювати?

Викликом залишається процес переходу циклу змін якнайм'якше і з творчістю. У пересуванні по невідомій території людям допомагає карта —

інформація про те, чого вони можуть очікувати і як реагувати на виклик змін, який перед ними стоїть.

Що робити з опором щодо змін? Опір є природною реакцією на зміни. Це однак не означає, що нічого не можна зробити і в цей час лідер повинен поїхати на відпочинок, щоб спокійно все перечекати. Зовсім навпаки — власне зараз він найбільше потрібний! Отже, що можна зробити?

По-перше, дозволити людям заперечувати, відкидати зміни!

- Зорієнтуватися, хто і що втрачає внаслідок змін.
- Відкрито підходити до осіб, що вказують на можливі втрати. Вони є щоденною реальністю ситуації змін.
- Очікувати на ознаки незадоволення і сприймати їх як належне. Незадоволення є природним явищем в ситуації, коли ми втрачаємо щось, що мало для нас певну цінність. З'являються негативні емоції: злість, гнів, спроби торгуватися (буду працювати в два рази довше, якщо не будеш впроваджувати зміни), побоювання, непевність, дезорієнтація, часом відчуженість.
- Намагатися компенсувати втрати (що я можна їм дати взамін, якою може бути нагорода за зміну сучасної ситуації та втрати).
- Інформувати, говорити, відповідати на запитання, ділитися інформацією — як правило, ми боїмося того, що для нас є новим і невідомим.
- Про попередню ситуацію, старі рішення згадувати позитивно, говорити також про дійсність, що змінюється і вимагає від впровадження нових ідей, процедур, принципів, осіб.
- Дозволити людям забрати з собою частину минулого. Не змінювати відразу усього, себе легше знайти в еволюції, ніж у бурхливій революції.

По-друге, використати фазу нейтральності.

Це час, коли люди є ще непевними щодо змін, намагаються їх зрозуміти, заново визначити власну ситуацію і свою точку зору. Допомогти їм в цьому —

поділитися своїми роздумами, виходити їм назустріч!

- Створювати пробні тимчасові системи — нехай вони будуть одночасно як перевіркою для нових вирішень, так і маніфестацією Вашої рішучості і можливостей.
- Зміцнювати зв'язки між групами та командами, що діють в рамках організації.
- Зібрати команду, завданням якої буде спостереження за змінами, що відбуваються в організації і в людях, та їх впливом на стан відносин всередині організації.

По-третє, офіційно виголосити початок нового етапу в розвитку установи, в житті місцевої громади

- Оголосити та пояснити причини та мету впроваджуваних змін.
- Говорити образно, користатися прикладами, які краще за абстрактні цілі та бачення, допоможуть зрозуміти людям потребу та суть змін.
- Продемонструвати чергові кроки, видимі результати реалізації, плани організації, чергові здобутки, які досягатимуться установою чи усією місцевою громадою власне завдяки цьому.
- Дати людям можливість діяти. Нехай знайдуть своє місце у представленому Вами процесі.

Теоретичний матеріал до теми 5.5 «Стратегії проведення змін в організації»



Матеріал до міні-лекції

«Стратегії проведення змін в організації»

Емпірично-раціональні стратегії полягають в тому, що люди чи групи людей є раціональними, діють після того як отримують підтвердження даних про те, що зміна потрібна і принесе прибуток. Такі стратегії близько перетинаються з класичною моделлю діяльності організації. Емпірично-раціональні стратегії нагадують підхід Джасінта «покажи-та-розкажи» у проведенні змін. Залучають такі методи роботи, як демонстрація проектів, внутрішні тренінги, програми, відвідування, аналізу даних, менеджмент на підставі цілей, «мозкова атака». Слабке місце цієї стратегії — теза, що усі люди діють раціонально чи принаймні поділяють разом з провідником організації єдину раціональну позицію.

Нормативно-перевиховні стратегії — разом з раціональністю та розумністю припускають, що мотивація та поведінка людей ґрунтується не лише на логіці. Зважаючи на те, що моделі поведінки мають підтримку соціокультурних норм, до процесу проведення змін додають зміни у ставленні, цінностях,

міжособистісних стосунках, прихильності та навичках. Одним словом, нормативно-перевиховні стратегії мають справу не лише з об'єктивними елементами, а й особистими відчуттями та цінностями кожного. Цю категорію стратегій Джасінта називає «стиснуті руки, йдемо разом». Такий підхід втілюється у формуванні стосунків єдиної команди, досягненні згоди у прийнятті рішень, процедури очікування зворотної реакції, налагодження відносин між людьми, програми менеджменту у стресових обставинах, консультації з приводу протікання процесу (вивчення динаміки групи) та просування якості умов на виробництві. Найслабше місце те, що у зміні емоційного стану, вподобань чи складу неформальних груп перестають діяти і самі стратегії.

Владно-примусові стратегії — в основі змін лежать політичні чи економічні санкції (позитивні і негативні) та примус. Суть цього підходу вловив відомий соціолог і критик Джон Диллінгер, коли сказав, «що доброго слова часто не чують, а коли до нього додати рушницю — воно доходить майже миттєво».

Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ В ПИТАННЯХ ТА ВІДПОВІДЯХ

Практичні поради в питаннях і відповідях

Метод навчання: криголам

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонувати учасникам поставити питання по темі модуля.
3. Активізувати учасників до відповідей на поставлені питання, враховуючи власний досвід.
4. Визначити, які проблеми є найбільш актуальними щодо «організаційного розвитку НУО» на практиці.
5. Запропонуйте учасникам обговорення.
6. Коментар тренера.

Вправа «Валіза». Підсумок тренінгу

Метод навчання: мозковий штурм

Матеріали: На аркуші паперу намальована валіза, стікери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників згадати, які були їхні очікування.
7. Запропонуйте учасникам проаналізувати чи були вони реалізовані в процесі проведення тренінгу.
8. Запропонуйте учасникам визначити, що найбільш корисного вони дізналися в процесі проведення тренінгу.
9. Запропонуйте учасникам переглянути матеріали тренінгу та визначити, що візьмуть в практику роботи (багаж).
10. Запропонуйте учасникам поділитися своїми враженнями з групою.
11. Коментар тренера.

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ РОБОТИ ТРЕНІНГУ

Підведення підсумків роботи тренінгу

Від нашої активної громадянської позиції залежить чи зможе дитина з інвалідністю/особливими потребами стати частиною суспільства. Громадський сектор України має достатньо механізмів впливу на зміни в суспільстві, в тому числі — через розвиток потенціалу неурядових організацій для розбудови спроможностей щодо участі у процесах формування політики, представленні та захисті інтересів дітей з особливими потребами \ з інвалідністю та їх сімей.

У процесі проведення тренінгу учасники:

систематизували знання щодо:

- причин формування, механізмів функціонування та логіки розвитку організацій як колективного суб'єкта цілесюгнення та специфічного соціального об'єкту в процесі розвитку та впровадження ідеї інклюзивної освіти.

навчилися:

- працювати в групі;
- аналізувати і співставляти інформацію;
- проводити дискусії та презентації.

Умовні позначення



— теоретичний матеріал;



— часові рамки;



— актуальність;

ВИКОРИСТАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Брэддик У. Менеджмент в організації. — М., 1997 — С.233–247
2. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. — М., 2001 — С. 59–91
3. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли-мл. Д. Организации. Поведение. Структура. Процессы. — М., 2000 — С.195-226
4. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. — К.,1993; С.30–59; С.200–211; 226–247
5. Камерун К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — Питер. Санкт-Петербург — 2001 — С.68-78
6. Мильнер Б. З. Теория организаций. Курс лекций. — М.,: ИНФРА-М, 1998 — Глава 2. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. — С.30 — 58
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. — Київ,2001 — С.167 — 225
8. Ньюстром Джон В. Кейт Девис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — С. — Петербург, Питер — 2000 — С.51–81; С.98–103; С.107–131; С.295–311; С.341–363
9. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — Санкт-Петербург — 2001 — С.49–75
10. Пригожин А. И. Социология организаций. — М., 1980 — С.86–133
11. Роджерс Э. Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. — М., 1980 — С.19–42 Спивак В. А. Корпоративная культура. — Питер. Санкт-Петербург — 2001 — С. — 27–30
12. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. — С.-Петербург, Питер — 2001 — С.21–98
13. Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность
14. Фролов В. В. Социология организаций. — М., 2001 — С. 244–272
15. Handy C./Understanding organizations/ — Penguin Books'1999 — P. 60–95

ІНТЕРНЕТ ДЖЕРЕЛА

- <http://mba.hse.ru/Publications/Corplifecycles.htm>
Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность

Тренінговий модуль «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК»

Компонент «Громадянське суспільство»

Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»

Автори:

Климанська Лариса
Герасим Галина
Блей Джоанна

За загальною редакцією

Ольги Краснокувої-Енз — директора українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»

Олександра Софія — магістра державного правління,
директора ГО «Центр освітніх ініціатив»

Миколи Сварника — координатора компоненту «Громадянське суспільство»,
доцента Національного університету «Львівська політехніка»

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках реалізації українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com*

Усі права застережено.

Без попередньої письмової згоди канадсько-українського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей із особливими потребами в Україні»
цей документ (або його частину) не можна копіювати, фотокопіювати,
відтворювати або переносити на будь-які носії.