

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-81М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт та виконання самостійної роботи
з навчальної дисципліни
«Теорія організацій та організаційна культура»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня за освітньо-професійною програмою
«Публічне управління та адміністрування»
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
денної і заочної форми навчання

Рекомендовано
Науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 9
від 12 лютого 2024 р.

Рівне – 2024

Методичні вказівки до практичних робіт та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Теорія організацій та організаційна культура» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної форми навчання. [Електронне видання] / Шинкарук А. Л. – Рівне : НУВГП, 2024. – 32 с.

Укладач: Шинкарук А. Л., к.пол.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення ОП
к.е.н., доцент

Антонова С. Є.

© А. Л. Шинкарук, 2024
© НУВГП, 2024

ЗМІСТ

1.	Загальні положення.....	4
2.	Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни.....	5
3.	Вимоги до проведення практичних занять дисципліни	
4.	Тематика практичних занять.....	8
5.	Список рекомендованої літератури.....	32

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Теорія організації досліджує теоретичні рамки, розроблені, щоб допомогти нам зрозуміти, як структуровані та функціонують організації публічного сектору. Вивчення теорії організації також досліджує, як люди взаємодіють і працюють разом в рамках організаційної обстановки. Організації - це засіб, за допомогою якого відбувається робота у публічному секторі. Таким чином, для того, щоб студенти стали ефективними державними службовцями, вони повинні отримати фундаментальне розуміння природи організацій та різних факторів, що впливають на поведінку людей у них.

Організаційні теорії можна класифікувати на три типи - структурні, культурні та міфічні. Структурна перспектива базується на «обмеженій раціональності» та зосереджується на тому, як формальні структури впливають на думки та дії громадських діячів. Відповідно до цієї точки зору, лідери займають центральне місце у процесах прийняття рішень і мають високі оцінки за раціональний розрахунок та контроль, досягаючи суспільних цілей, використовуючи формальну структуру як інструмент. Лідери могли або ієрархічно домінувати над рішеннями, або між ними могли бути переговори.

Культурна перспектива зосереджується на ролі неформальних норм і цінностей у громадських організаціях; як вони розвиваються та їх вплив. Поступовий інституційний розвиток шляхом адаптації до внутрішнього та зовнішнього тиску створює унікальні або окремі культурні ідентичності. Такі поняття, як залежність від шляху та культурна сумісність, є центральними. Міфічна перспектива зосереджується на соціальному конструюванні реальності та на тому, що символи мають значення в громадських організаціях. Політичні та адміністративні лідери часто говорять одне, а діють по –іншому. Символи можуть бути важливими для підтримки інструментальних дій.

Після вивчення даної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

отримати компетентності:

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 5.Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6.Здатність працювати в команді.

ЗК 7.Здатність планувати та управляти часом.

ФК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

ФК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування..

Програмні результати навчання:

Результатами навчання, які набувають здобувачі вищої освіти вивчаючи дану дисципліну є:

ПРН6. Знати та застосовувати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН7. Вміти організовувати та брати участь у волонтерських/культурно-освітніх/спортивних проектах, спрямованих на формування здорового способу життя / активної громадянської позиції.

ПРН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

ПРН15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН17. Уміння використовувати іноземний досвід міжнародної міжрегіональної співпраці та реалізовувати євроінтеграційні завдання в публічному управлінні та адмініструванні.

Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни

Самостійна робота здобувача є одним із важливих засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Зміст самостійної роботи при вивченні дисципліни визначається навчальною програмою дисципліни, завданнями та вказівками викладача, даними

методичними вказівками. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача. Питання, що виникають у здобувачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно графіку, затвердженого кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Самостійна робота здобувачів під час вивчення навчальної дисципліни включає такі форми:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем і питань, які передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять;
- систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед контрольними заходами;
- підготовка наукової статті, есе, презентацій за програмою дисципліни;
- підготовка доповідей та участь в наукових студентських конференціях, круглих столах, тощо.

Всі завдання самостійної роботи здобувачів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку здобувачем у процесі вивчення навчальної дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркових завдань у встановлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали враховуються як кількість балів за поточну успішність в навчальній роботі.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями (у відсотках від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

- а) 100 % - завдання виконано правильно, вчасно і без

зауважень;

а) 80 % - завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

а) 60 % - завдання виконане повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

б) 40 % - завдання виконане частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

б) 0 % - завдання не виконане.

В процесі вивчення здобувачами дисципліни «Інформаційно-аналітична діяльність в публічному управлінні» передбачено наступні види роботи викладачів зі здобувачами:

- індивідуальні консультації за графіком, затвердженим кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності;

- перевірка виконання індивідуальних завдань поточного контролю та модульних контрольних робіт;

- індивідуальні заняття зі здобувачами з метою підвищення рівня їхньої підготовки та розвитку індивідуальних здібностей, результатом яких може бути підготовка наукових доповідей, статей.

Контроль самостійної роботи здобувачів здійснюється на практичних та індивідуальних заняттях у формі поточного контролю, модульних контрольних робіт та перевірки якості виконання домашніх завдань.

Розподіл годин самостійної роботи студентів для денної та заочної форми навчання наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл годин самостійної роботи студентів

№ з\п	Види навчальної діяльності	Обсяг часу, годин
1	2	3
1	Опрацювання лекційного матеріалу	$\frac{20}{30}$
2	Підготовка до практичних занять	

3	Самостійна робота (опрацювання окремих частин тем програм, які не викладаються на лекціях)	$\frac{79}{67}$
4	Підготовка до контрольних заходів	$\frac{30}{80}$
5	Разом	$\frac{109}{147}$

*Примітка: у чисельнику – дані для студентів денної форми навчання, у знаменнику – для заочної форми навчання.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Визначення проблеми/можливості

Інструмент 1: Модель досконалості бізнесу

Що це?	Як ним користуватися	Коли ним користуватися
Модель досконалості бізнесу забезпечує основу для оцінки аспектів діяльності, які роблять організацію успішною. Вона базується на критеріях досконалості бізнесу та передбачає структурований огляд загальних можливостей організації та	Почніть із систематичного опрацювання різних категорій моделі, використовуючи опитувальник. Позначте категорії, де можуть критися потенційні проблеми чи виклики. Ще раз перегляньте категорії та детально визначте проблему, звернувшись до всіх ідентифікованих	Цей інструмент дає хорошу основу для визначення інституційної проблеми чи виклику, які необхідно вирішити для покращення організаційної діяльності.

областей результатів.	проблемних областей.	
-----------------------	----------------------	--

Інструмент 2: Модель Берка та Літвіна

Практичне заняття 2. Визначення організаційного контексту

Інструмент 3: Визначення критичних факторів успіху

Що це?	Як ним користуватися	Коли ним користуватися
<p>s Найважливішими факторами успіху є ті ключові сфери діяльності, які, якщо ви зможете повністю їх реалізувати, матимуть дуже високу ймовірність успіху бізнесу.</p> <p>s Найважливіші фактори успіху визначаються мандатом/баченням та необхідними цінностями/культурою організації.</p> <p>s Критичні фактори успіху формують принципи проектування організаційної структури та служать чудовою перевіркою дійсності для узгодження структури та стратегії.</p>	<p>s Перегляньте мандат або бачення, щоб зрозуміти, у чому організація повинна бути успішною.</p> <p>s Перегляньте цінності або необхідну культуру, щоб зрозуміти, що таке організація повинна спільно зробити, щоб реалізувати ці цінності чи культуру.</p> <p>s Використовуйте категорії збалансованих показників як інструмент мислення для</p>	<p>s Корисно для ситуацій, коли необхідно реструктуризувати цілий відділ або його підрозділи.</p> <p>s Не застосовується до окремих робочих місць або коригування сімей.</p>

	<p>визначення критичних факторів успіху для організації. Намагайтеся не визначати більше восьми -десяти критичних факторів успіху для організації.</p> <p>с Переглянути вплив кожного з факторів на майбутнє організаційне проектування.</p>	
--	--	--

Інструмент 4: Аналіз драйвера цінності

Інструмент 5: Матриця фокусування бізнесу

Інструмент 6: Огляд драйвера служби

Практичне заняття 3: Аналіз поточних результатів організації

Інструмент 7: Порівняльний аналіз

Інструмент 8: SWOT-аналіз критичних факторів успіху

Інструмент 9: Критичний фактор успіху проти поведінки

Інструмент 10: Аналіз вимог зацікавлених сторін

Що це?	Як ним користуватися	Коли ним користуватися
с Визначити сегментовані вимоги зацікавлених сторін або користувачів	с Виберіть групи зацікавлених сторін та визначте різні сегменти групи	с Якщо ви не використовуєте інструмент для перевірки ефективності,

<p>послуг, які є реаліями та потребують вирішення організацією.</p> <p>s Він розрізняє три загальні типи груп, але його можна розширити, включивши інвесторів/донорів.</p>	<p>зацікавлених сторін.</p> <p>s Перегляньте та підтвердьте категорії ефективності (загальні категорії - це швидкість, якість, вартість, обсяг, безпека та моральний дух).</p> <p>s Сформулюйте вимоги кожної групи зацікавлених сторін у кількісній формі, наприклад, громадяни вимагають видачі паспорта протягом двох днів з моменту подання заяви.</p> <p>s Перегляньте колективні вимоги до кожної категорії та визначте структурні наслідки досягнення кожен.</p>	<p>вам доведеться скористатися ним для визначення вимог на кроці 6.</p> <p>s Немає кращого способу зосередження будь -якої реструктуризації, ніж уважно подивитися на те, як ви можете дати громадянам те, чого вони хочуть, і що ви обіцяєте.</p>
--	---	--

Інструмент 11: Аналіз прогалин

Практичне заняття 4: Визначте першопричину

Інструмент 12: Аналіз першопричин

Що це?	Як ним користуватися	Коли ним користуватися
<p>s Через свою форму цей інструмент також називають риб'ячою діаграмою. Однак причинно-наслідковий зв'язок більш детально описує його мету.</p> <p>s Інструмент має три важливі особливості: візуальну, ідентифікацію взаємозв'язків і зазвичай базується на гіпотетичних даних, які необхідно додатково дослідити.</p> <p>s Найважливіше, що слід враховувати при використанні інструменту, - це чітке розуміння причинно-наслідкових зв'язків.</p> <p>s Існує чотири класи причин: що? (об'єкти - обладнання, матеріал), чому?</p>	<p>s Чітко визначте наслідок чи симптом, причину якого слід визначити.</p> <p>s Розмістіть ефект, проблему чи симптом праворуч від прямої лінії.</p> <p>s Використовуйте мозковий штурм або будь-який інший підхід для виявлення можливих причин. Згрупуйте причини за основними причинами.</p> <p>s Кожна основна причина тепер записана у вікні та з'єднана з прямою лінією (хребет діаграми).</p> <p>s По черзі визначте причини кожної основної причини і, якщо можливо, визначте подальші підзахисти для кожної ідентифікованої причини і продовжуйте це робити, поки кожна гілка не досягне</p>	<p>s Важливий інструмент для аналізу будь-якої причини будь-якого типу проблем</p>

(умови - мотивація), коли? (час або послідовність - час доби), де? (місце - склад, комп'ютер).	першопричини (іншими словами, тут починається основна причина).	
--	---	--

Інструмент 13: Мозковий штурм

Інструмент 14: Аналіз Парето

Інструмент 15: Вартість неналежного надання послуг

Інструмент 16: Аналіз дерева несправностей

Інструмент 17: SWOT-аналіз

Інструмент 18: 7 S-аналіз

Інструмент 19: Карта залежностей

Інструменти для прийняття рішення 1: чи є це структурною проблемою?

Інструмент 20: Матриця проблеми/рішення

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
<ul style="list-style-type: none"> s Інструмент для класифікації типу проблеми/виклику чи рішення як структурні чи не пов'язані зі структурою проблеми. s Проблеми, пов'язані зі структурою, можуть бути вирішені постійними структурними рішеннями або 	<ul style="list-style-type: none"> s Визначте проблему та пов'яжіть проблему з типовою категорією рішення (офіційною чи неофіційною). s Деякі проблеми виникають у кількох квадрантах, щоб полегшити належне обговорення 	<ul style="list-style-type: none"> s Повинні бути стандартні рамки, які слід враховувати, приймаючи рішення про реструктуризацію чи ні.

<p>рішеннями щодо управління. s Проблеми, не пов'язані зі структурою, можна вирішити за допомогою формальних систем, процедур або неформальних спеціальних рішень. s Матриця не є визначальним інструментом, а посібником для прийняття рішень.</p>	<p>відповідного рішення проблеми. s Перегляньте потенційні рішення та виберіть відповідний варіант (и) з матриці потенційних рішень. s Використовуйте отриману інформацію для підтвердження структурних проблем/можливостей, які необхідно вирішувати у процесі формального проектування.</p>	
---	---	--

Інструмент 21: Ідентифікація втручання

Практичне заняття 5: Розробка прикладу для інструментів зміни

Інструмент 22: Ідентифікація індикатора успіху

Інструмент 23: Анкета організаційної структури

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Набір структурованих питань, які допоможуть інтегрувати діагностичну	s Послідовно перегляньте кожне із запитань і надайте пояснення до кожного з них,	s Цей інструмент може бути використаний для всіх типів реструктуризації, і його слід

інформацію, зібрану на сьогоднішній день. s Він також містить керівні запитання для складання справи про зміну або бізнес-кейсу високого рівня.	використовуючи інформацію, зібрану на етапі діагностики.	враховувати при складанні будь-якої справи для зміни або бізнес-кейсу високого рівня.
--	--	---

Інструмент 24: Принципи проектування

Практичне заняття 6: Визначення вимог та можливостей

Інструмент 25: Аналіз зворотного процесу

Інструмент 26: Визначення вимог замовника

Інструмент 27: Вимоги щодо вирівнювання структури технологічних процесів

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Інструмент для виявлення неефективності процесу та подальших структурних недоліків.	s Перегляньте кожне із запитань анкети та визначте, які з ситуацій застосовні до вашої організації. s Визначте або проект процесу, або втручання в проектне проектування для вирішення ідентифікованого процесу або структурного	s Використовувати як інструмент підтримки для аналізу процесу. s Використовуйте, якщо команді необхідно підтвердити свої висновки щодо будь-яких інших інструментів аналізу вимог.

	неефективність чи неефективність.	
--	---	--

Інструмент 28: Карти бізнес-процесів

Інструмент 29: Швидко структуровані карти

Інструмент 30: Аналіз та оптимізація процесу

Інструмент 31: Карта залежностей (залежності процесу)

Інструмент 32: Матриця постачальника процесу

Інструмент 33: Аналіз ризиків

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
<p>s Матриця управління ризиками розташована по двох осях:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Ймовірність несприятливого результату. o Масштаб впливу, якщо справи йдуть не за планом. <p>s Тому ступінь ризику потрапить до одного з чотирьох квадрантів. Відповідні стратегії реагування на ступінь ризику викладені в кожному з квадрантів.</p>	<p>s Визначте можливі проблеми та вирішіть, до якого квадранту вони потрапляють, а потім відповідно плануйте їхнє управління.</p> <p>s Ризик не є статичним, і слід регулярно оцінювати ризик, щоб переконатися, що обставини не призвели до необхідності перегляду стратегії оцінки та обробки.</p>	<p>s Корисний інструмент для визначення ризику для впровадження структури.</p> <p>s Це посилання на дані, виявлені на етапі діагностики.</p>

Інструмент 34: Планування можливостей
обслуговування

Інструмент 35: Планування організаційних
можливостей

Інструмент 36: Ідентифікація активатора поведінки

Інструмент 37: Структура аналізу структури поведінки

Інструмент 38: Перегляд структурних обмежень

Інструмент 39: Аналіз зрілості

Інструмент 40: Анкета оцінки структури

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Структурний опитувальник для перегляду поточної організаційної структури з точки зору чотирьох вимог до ефективних структур: o Рівні ієрархії. o Діапазон контролю. o Прийняття рішень. o Координація.	s Перегляньте кожне із запитань і дайте відповідь на кожне запитання. s Визначте наслідки для проектування щодо рівнів ієрархії, діапазону контролю, прийняття рішень та координації.	s Пропоноване використання для будь-якої реструктуризації.

Практичне заняття 7: Розробка операційної/сервісної моделі

Інструмент 41: Розробка моделі обслуговування

Що це?	Як ним користуватися
s Модель експлуатації/обслуговування складається з організаційних процесів, яким розподіляються функції.	s Завершіть майбутні потоки робіт. s Групуйте процеси або частини процесів за функціями та розподіляйте відповідальність за

<p>s Існує три підходи до побудови операційної моделі: потоки зверху вниз, знизу вгору або паралельні.</p> <p>s Кожна операційна модель має багато переваг і недоліків. Розуміння цього та правильний вибір впровадження вимагають дуже широкого розуміння організації.</p>	<p>виконання процесів або частин процесів.</p> <p>s Ключові питання, на які модель має дати відповідь: о</p> <p>Хто такі клієнти (громадяни)?</p> <p>о Як ми взаємодіємо з цими клієнтами?</p> <p>о Як взаємодіють внутрішні клієнти між собою?</p> <p>о Які групи повинні взаємодіяти з іншими частинами організації/партнерствами сторонніх виробників?</p> <p>о Як ми інтегруємо наших постачальників?</p> <p>о Які операційні блоки повинні тісно співпрацювати/обмінюватися інформацією?</p> <p>о Як ми групуємо можливості, щоб ми могли працювати в операційних блоках?</p> <p>s Чи існують різні варіанти взаємодії операційної блокування чи досягнення стратегічних цілей?</p>
---	--

Практичне заняття 8: Розробка функціональної та операційної структури

Інструмент 42: Карта структурних розривів

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Інструмент для визначення розриву між поточною	s Перенесіть рейтинги як із поточної, так і з бажаної таблиці	s Слід вважати стандартним інструментом.

<p>структурою та принципами проектування, визначеними на кроці 6.</p>	<p>збору даних структури до першого та другого стовпців.</p> <p>s Визначте розрив між поточними та бажаними станами структури, перетворивши низькі оцінки на 1, середні на 2 та високі на 3.</p> <p>s Знайдіть різницю між бажаним рейтинговим номером та поточним рейтинговим номером, щоб визначити розрив.</p> <p>s Вкажіть розрив, затінивши поле зліва направо, щоб вказати розмір зазору:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Маленька (різниця 0) = 1 коробка затінена o Середній (різниця 1) = 2 коробки затінені o Великий (різниця 2) = 3 коробки затінені <p>s Визначте зусилля (низькі, середні або високі), які будуть потрібні,</p>	
---	---	--

	щоб скоротити прогалину.	
--	--------------------------	--

Інструмент 43: Матриця вибору структури

Інструмент 44: Матриця вимог до структури управління

Практичне заняття 9: Проектування посад та установи

Інструмент 45: Таблиця норм персоналу

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
<p>s Норми персоналу - це стандарти, які розраховуються на основі конкретних вимог щодо якості, кількості та ризику конкретної роботи чи завдання.</p> <p>s Норми будуть відрізнятися від організації до організації та типу роботи до типу роботи.</p> <p>s Норми- це вказівки, які використовуються для визначення кількості людей, необхідних для виконання роботи або групи робіт.</p>	<p>s Таблиця норм персоналу призначена для того, щоб працівник орієнтувався у визначенні типових змінних, які впливатимуть на прийняття рішення про комплектування персоналу.</p> <p>s Перегляньте кожну роботу або групу робочих місць відповідно до запропонованих міркувань персоналу та визначте стандарт чи норму для кожної роботи</p>	<p>s Це слід використовувати як частину будь -якого процесу реструктуризації.</p>

	<p>або група робочих місць (наприклад, мінімум дві чергові, чотири зміни [три чергові та одна без чергування], денна зміна вимагає чотирьох осіб на підставі розрахунку FTE та вимог законодавства) = два постійних робочих дня та вісім працівників зміни.</p>	
--	---	--

Інструмент 46: Розрахунок еквівалента денної зайнятості

Інструмент 47: Одноколонкова діаграма процесу

Інструмент 48: Діапазон управління: діагностична сітка

Інструмент 49: Карта залежностей від положення

Інструмент 50: Аналіз RACI/аналіз завдань

Інструмент 51: Діаграма ефекту розміру групи

Інструмент 52: Вимоги до опису посад

Інструмент 53: Синтез роботи

Інструмент 54: Аналіз процесу роботи/діяльності

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Інструмент для перегляду поточної практики у конкретній роботі чи сім'ї	s Перелічіть усі завдання, які особа виконує протягом певного періоду,	s Коли переглядаються окремі вакансії з метою оптимізації конкретних видів діяльності.

<p>вакансій та визначення потенційних покращень.</p>	<p>наприклад день/ тиждень/ місяць. s Перегляньте діяльність (опитавши експертів - предметників) відповідно до критеріїв огляду, спочатку висловивши поточну ситуацію, а потім зрозумівши, чому така ситуація, по - третє, визначаючи альтернативи поточній ситуації та по - четверте, формулюючи ідеальний сценарій на основі альтернатив. s Критерій перегляду 1: Перегляньте мету кожного заходу, щоб визначити, що має бути зроблено. s Критерій перегляду 2: Перегляньте послідовність дій, щоб визначити найкращий час і послідовність виконання роботи. s Критерій огляду 3: Перегляньте метод, який</p>	<p>s Цей інструмент може бути використаний для подальшого перегляду інформації, зібраної в результаті синтезу робіт та технологічного процесу.</p>
--	---	--

	<p>використовується для визначення найкращого способу виконання роботи.</p> <p>с Критерій огляду 4: Перевірте фактичну особу чи посаду, відповідальну за виконання діяльності.</p> <p>с Критерій огляду 5: Перевірте географічне розташування, де виконується робота, щоб визначити найкраще місце для проведення заходів.</p> <p>с Критерій перегляду 6: Перегляньте всі вхідні вимоги для виконання завдань, щоб переконатися, що всі засоби для забезпечення ефективного виконання роботи.</p>	
--	---	--

Практичне заняття 10.1: Розробка бізнес-критерію

Інструмент 55: Шаблон бізнес-кейсу

Інструмент 56: Аналіз витрат та вигод

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
--------	----------------------	---------------------------

<p>s Високорівневе або детальне порівняння між вартістю нової структури та потенційними вигодами.</p> <p>s Кожен із рядків -позицій має розраховуватися окремо, а для деяких може знадобитися певна креативність та старанність, наприклад скорочення відходів або запобігання витрат.</p>	<p>s Перелічити всі статті витрат, обчислити кожну з них та додати загальну вартість нової структури.</p> <p>s Перерахуйте всі переваги та заощадження, обчисліть кожну з них та додайте загальну економію (вигоди).</p> <p>s Відняти вартість від вигоди, щоб визначити, чи є а позитивна вигода чи ні.</p>	<p>s Встановити бізнес-аргументи для нової структури.</p>
--	--	---

Інструмент 57: Кошторис на основі діяльності

Практичне заняття 10.2: Реалізація плану

Інструмент 58: Таблиця параметрів реалізації

	Поетапний підхід	Підхід Великого вибуху
Опис	<p>s Переводить усі процеси одночасно для одного окремого підрозділу чи одиниці, переміщуючи інші підрозділи чи одиниці з плином часу.</p> <p>s Найкраще використовувати у</p>	<p>s Змінює всі організаційні структури, системи та процеси одночасно для всіх підрозділів організації.</p> <p>s Найкраще використовувати, коли це обумовлено</p>

	<p>багатодільному середовищі, де нинішня система дуже децентралізована з точки зору систем, персоналу тощо.</p> <p>s Швидкість: Більш поступова, ніж Великий вибух. Може призвести до численних реструктуризацій протягом тривалого періоду.</p> <p>s Ризик: менший ризик, ніж Великий вибух. Однак проблеми, як правило, зосереджені в одному підрозділі або бізнес - процесі.</p> <p>s Вплив на бізнес: Вплив на бізнес можна звести до мінімуму. Може знадобитися кілька команд з реструктуризації.</p>	<p>нагальною потребою бізнесу, а інші варіанти недоступні.</p> <p>s Швидкість: Висока швидкість і концентрований біль для відділу.</p> <p>s Ризик: Дуже високий ризик, оскільки всі підрозділи у відділі та процеси переходять одночасно-йому потрібні дуже добре перевірені плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.</p> <p>s Вплив на бізнес: Основний ризик безперервності бізнесу протягом усього періоду впровадження та стабілізації.</p>
<p>Переваги</p>	<p>s Це дає можливість побачити структуру на практиці, перш ніж вона буде впроваджена у всій організації.</p> <p>s Можливості коригування.</p> <p>s Менший ризик, ніж підхід Великого вибуху.</p>	<p>s Одночасний вплив на бізнес -одиниці/ людей.</p> <p>s Коротший період невизначеності персоналу.</p> <p>s Швидка перехід від застарілої структури та систем.</p> <p>s Новий персонал може привнести найкращий досвід у</p>

		організаційний дизайн. s Можливість формувати культуру надання послуг та навички.
Недоліки	s Реалізація може зайняти багато часу і може не дати очікуваних результатів, якщо розгортання затримується. s Вартість впровадження може зрости, якщо процес займе занадто багато часу.	s Високий рівень зусиль щодо управління змінами. s Складність у швидкій зміні усталених організаційних структур та загальної політики та процедур.

Інструмент 59: Шаблон аналізу залежностей

Інструмент 60: Аналіз ризиків

Інструмент 61: Аналіз впливу

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Матриця управління ризиками аналізу впливу розташована вздовж двох осей: o Вплив змін. o Часові рамки впливу. s Тому ступінь впливу потрапить до одного з чотирьох квадрантів.	s Визначте всіх постраждалих сторін. s Визначте коротко- та середньостроковий вплив нової структури. s Визначте стратегії, використовуючи матрицю часу-впливу.	s Корисний інструмент для визначення впливу впровадження структури. s Це посилання на аналіз зацікавлених сторін, проведений на етапі діагностики.

Відповідні стратегії реагування на ступінь впливу викладені в кожному з квадрантів.		
---	--	--

Інструмент 62: Інструмент оцінки

Практичне заняття 11: Впровадження

Інструмент 63: План впровадження

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s План із зазначенням часу, потоків роботи та заходів, необхідних для завершення процесу структурування.	s Визначте різні основні завдання або потоки роботи, які необхідно виконати, щоб завершити структурування. s Розбийте кожен з потоків роботи на дії або групи завдань, які необхідно виконати, щоб завершити робочий потік або основне завдання. s Визначте час, необхідний для виконання кожного із завдань, та вкажіть усі завдання, які	s Використовуйте цей тип інструменту для кожної ініціативи реструктуризації, яка потребує координації різних ресурсів.

	можна виконати одночасно.	
--	---------------------------	--

Практичне заняття 12: Моніторинг та оцінка

Інструмент 64: Рамки моніторингу та оцінки

Елементи планування процесу моніторингу	Опис
Мета	Відстежувати хід впровадження
Що ми будемо використовувати для вимірювання прогресу?	Часові рамки та інші цілі, встановлені у плані впровадження.
Як ми будемо збирати інформацію?	Щомісячні звіти про прогрес від групи впровадження. Опитування персоналу. Поле коментарів.
Як ми будемо повідомляти про результати?	Щомісячний звіт про прогрес до ЕХСО. Щоквартальний звіт про хід виконання виконавчої влади.
Коригувальні дії	Рекомендації, які слід внести у звіти про хід виконання. Буде запроваджено систему подальших коригувальних дій.
Терміни моніторингу	Може розпочатися, як тільки розпочнеться впровадження нової структури.

Хто повинен це робити?	Моніторинг може здійснювати внутрішня команда. Визначте заздалегідь, хто буде відповідати за моніторинг впровадження структури.
Які ресурси будуть потрібні?	Окресліть бюджет (штат та фінансування) для моніторингу виконання.

Інструмент 65: Шаблон планування та збору даних
Інструмент 66: Звіт про хід

Практичне заняття 13. Інструменти для управління змінами

Інструмент 67: Контрольний список зміни стратегії

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s Контрольний список, який практикуючі особи зможуть використовувати при розробці стратегії змін. s Він відображає найважливіші сфери змін та надає інформацію про різні питання, які необхідно вирішити.	s Перегляньте кожне питання, як зазначено у контрольному списку. s Відповідь так чи ні на кожне запитання. s Визначте всі відповіді "немає" і почніть переглядати стандартні стратегії для кожного з питань.	s Стандартний інструмент у наборі інструментів.

s Це не вказує, як слід керувати змінами.	s Виберіть найбільш підходящі стратегії та план реалізації.	
---	---	--

Інструмент 68: Ідентифікація зовнішніх вимог

Інструмент 69: Методологія стратегічних змін у реальному часі

Що це?	Як ним користуватися	Коли його використовувати
s У рамках CLR друга методологія, яка методологія стратегічних змін у реальному часі (RTSC) буде використовуватися, особливо там, де задіяна велика кількість менеджерів та співробітників.	s Використовуючи масштабні зустрічі, ця методологія дозволяє критичній масі керівників та співробітників брати участь у: <ul style="list-style-type: none"> o Розуміння необхідності зміни їх функцій. o Аналіз поточної реальності та вирішення того, що необхідно змінити у своїх функціях. o Формування уявлень про те, як змінити існуючі процеси у їхніх функціях. 	s Альтернативна стратегія управління змінами та керівництва.

	<ul style="list-style-type: none"> o Вирівнювання щодо стратегії, бізнес -плану та операційної моделі функції. o Впровадження та підтримка змін у їхніх функціях та забезпечення їхньої роботи. o Пожвавлення або оновлення для подальшого розвитку. 	
--	---	--

Інструмент 70: Процес продажу та консультації

Інструмент 71: Рамки для продажу справи ключовим особам, які приймають рішення та зацікавленим сторонам

Інструмент 72: Контрольний список: Схвалення виконавчого органу

Інструмент 73: Контрольний перелік консультацій MPSA

Інструмент 74: Вирівнювання керівництва/спонсора

Інструмент 75: Аналіз впливу зацікавлених сторін

Інструмент 76: Матриця планування зв'язку

Що це?	Як ним користуватися
s Інструмент для відповідності типу інформації каналу, аудиторії, відповідальності та частоті.	s Визначте різні види необхідної інформації та визначте відповідний канал, цільову аудиторію, відповідальних сторін та частоту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Nicolay Worren. “How My Students Learn Organization Design - Organization (Re)Design.” Organizationdesign.net, 2017, URL: www.organizationdesign.net. (дата звернення 8 вересня 2023).
2. Daft, R. L. (2016). Organization theory & design, 12th edition. Cengage Learning, 2016.
3. “Organization Design: A Toolkit of Toolkits.” Naomi Stanford, Naomi Stanford, 14 Feb. 2018, URL: naomistanford.com. (дата звернення 8 вересня 2023).
4. TWOWP. “The Burke-Litwin Organizational Change Framework: A Simple Summary - the World of Work Project.” The World of Work Project, 4 July 2019, URL: worldofwork.io/. (дата звернення 8 вересня 2023).
5. Aronowitz, Steven, et al. “Getting Organizational Redesign Right.” McKinsey & Company, McKinsey & Company, June 2015, URL: www.mckinsey.com/. (дата звернення 8 вересня 2023).
6. “OrgLab.” McKinsey & Company, 2017, URL: www.mckinsey.com/solutions. (дата звернення 8 вересня 2023).
7. “Our Insights.” McKinsey & Company, 2021, URL: www.mckinsey.com/. (дата звернення 8 вересня 2023).
8. “Reshaping Public Sector Organisations | Deloitte UK.” Deloitte United Kingdom, 28 Aug. 2015, URL: www2.deloitte.com/. (дата звернення 8 вересня 2023).
9. PricewaterhouseCoopers. “Organizational Design - PwC Ukraine.” PwC, 2019, URL: www.pwc.com. (дата звернення 8 вересня 2023).
10. “Management Kits.” Managementkits.com, 2021, URL: kits.managementkits.com. (дата звернення 8 вересня 2023).
11. “Organization Design: Understanding and Influencing Organizational Structure.” Mindtools.com, 2013, URL: www.mindtools.com/ (дата звернення 8 вересня 2023).
12. “How to Architect Your Org Design.” Stratechi, 13 Oct. 2020, URL: www.stratechi.com/organizational-design/. (дата звернення 8 вересня 2023).
13. Mastronardi, David. “Organizational Design Archives - Gamestorming.” Gamestorming, 8 June 2018, URL: gamestorming.com/ (дата звернення 8 вересня 2023).
14. “Organisational Design: Know Your Organisation.” Coursera, 2017, URL: www.coursera.org/ (дата звернення 8 вересня 2023).
15. “Organizational Design: Creating Competitive Advantage.” EdX, 2020, URL: www.edx.org/ (дата звернення 8 вересня 2023).