

ERASMUS+ JEAN MONNET · ЦИКЛ ЛЕКЦІЙ

«Формування стратегії розвитку особистості в цифровому освітньому просторі:
Україна-ЄС»

№ 101127592 — FPDSDESUEU — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



Тема 5

Управління змінами та сприйняття змін: найкращі підходи та моделі ЄС



Лекція 5 з 7



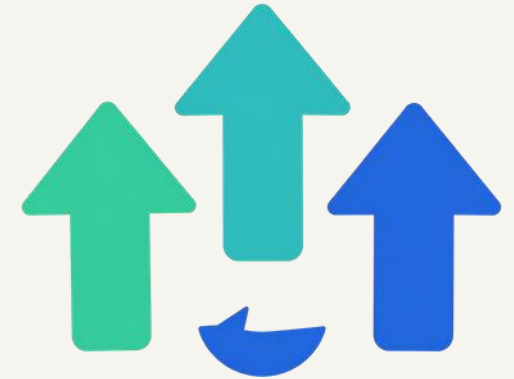
*«Перш ніж ти змінишся, щось
неймовірно для тебе важливе має
бути під загрозою»*

Річард Бах. «Кишеньковий довідник Месії»



План лекції

- 1 Сутність організаційних змін
- 2 Моделі управління змінами: порівняльний аналіз
- II Завдання до теми 5: карта сил змін і особиста готовність · проект організаційних змін



01

ПИТАННЯ 1 3 2

Сутність організаційних змін



Що таке зміни



Зміни — це перехід, перетворення чогось у щось якісно інше, заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

Професійний розвиток працівника й організації **неможливий без змін**.

Зміни ініціюють люди, які потім їх і проводять; результат може бути **як позитивним, так і негативним**.

Перехід викликає **страх, сумніви, побоювання**, а брак соціального досвіду змушує людей обирати сьогодення.

Зміни несуть загрози різних втрат для працівника:



«Страх втрати»

Людина сильніше прагне зберегти існуюче, ніж придбати можливе.

Тому при порівнянні зазвичай усі віддають перевагу знайомому.

загроза втрати

стабільності

загроза втрати

грошей

загроза втрати

соціальних зв'язків

загроза втрати

робочого місця

загроза втрати

контролю за ситуацією

загроза втрати

статусу

загроза втрати

компетенцій

загроза втрати

кар'єрних можливостей

Зміни змінюються



Незалежно від бажання людини зміни відбуваються і будуть відбуватися, але постійно змінюються самі зміни.

Темпи змін постійно **зростають**.

Це призводить до виникнення та поширення **«чорних лебедів»**, які описав Насім Ніколас Талеб у книзі **«Антикрихкість»**.

Зміни обумовлюють появу нових змін — для працівників це **зміна навичок, вмінь та компетенцій**.

Чи відбуваються зміни за планом?



Для роздумів

Перерахуйте важливі події й технологічні винаходи, що припали на ваш вік, і порівняйте з колись прогнозованим. Скільки їх «відбулося за графіком (планом)»?

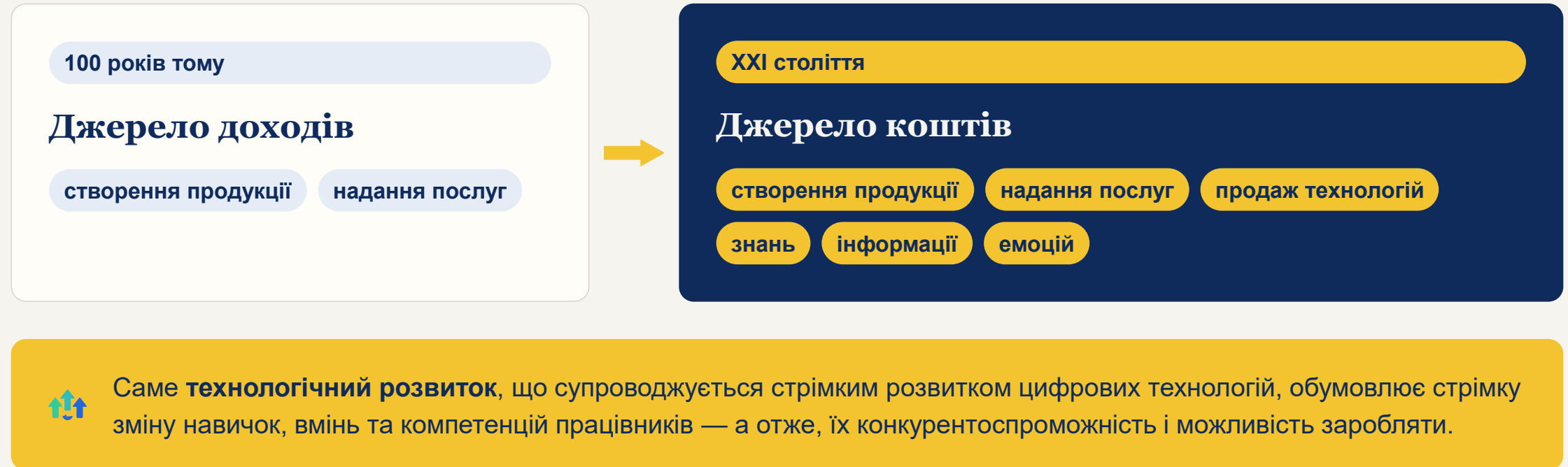
Згадайте, як вибирали професію, зустріли свою половинку, емігрували, зіткнулися зі зрадою, несподівано розбагатіли або впали у злидні. **Чи часто ці події відбувалися за планом?**

Еволюція мобільних телефонів та їх функцій



Згенеровано з допомогою ChatGPT

Як змінилися джерела доходу



Глобальні цифрові тренди до 2030 року



Джерело: Цифрова адженда України – 2020



Цифровізація і нові об'єкти правовідносин

Цифровізація призводить до появи нових об'єктів правовідносин, таких як цифрові речі (цифрові активи, цифрові права, цифровий контент, цифрові платформи та акаунти) та доповнює зміст ЦК новою статтею 179-1, яка наводить визначення цифрової речі й запроваджує комплексне регулювання у вигляді окремого Закону України “Про цифровий контент та цифрові послуги”, інтелектуальна власність у цифровій сфері (авторське право на цифрові твори, програми та бази даних, торгові марки в Інтернеті, патенти на цифрові винаходи, невзаємозамінні токени (NFT)), дані, електронні документи, контракти, які виконуються за допомогою смарт-контрактів, тощо. Ці нові об'єкти вимагають спеціального регулювання, яке повинно враховувати їхню специфіку та унікальні характеристики.

ПИТАННЯ 1 · ЦИФРОВІЗАЦІЯ

**Дані + інновації + зміни +
цифрові технології =
адміністрування**



Світ через 10 років: прогноз WEF

WEF · THE GLOBAL RISKS REPORT 2024

33 з 34

глобальних ризиків збільшують свою інтенсивність у горизонті 10 років



«Наступне десятиліття ознаменує період значних змін, доводячи до краю наші адаптивні можливості»

Прогноз WEF щодо світу у 2034 році



Основні ризики та загрози розвитку суспільства

1

Екстремальні
погодні явища

2

Критичні зміни у
системах Землі

3

Втрата
біорізноманіття та
колапс екосистем

4

Нестача
природних
ресурсів

5

Дезінформація та
пропаганда

6

Несприятливі
наслідки
технології
штучного
інтелекту

7

Вимушена міграція

8

Кібербезпека

9

Соціальна
поляризація

10

Забруднення

Адаптація через зміни



Адаптуватися до сьогодення можливо лише шляхом змін.

Навчання нових навичок та
вмінь



Нові компетенції



Нова поведінка



Результат

Не тільки заробітна плата, а й **додаткові джерела коштів** та мінімізація негативних наслідків сучасних ризиків і загроз.

02

ПИТАННЯ 2 3 2

Моделі управління змінами: порівняльний аналіз



Основна методологія сучасних змін

37+

моделей управління змінами
пропонують науковці та
практики



Міжнародна технічна специфікація

ISO/TS 10020:2022

Quality management systems. Organizational change management. Processes

«Системи управління якістю. Управління організаційними змінами. Процеси»

Дозволяє зрозуміти не тільки **як керувати змінами**, а й **оцінювати готовність організації до змін**.

Європейські рамки управління змінами



У Європейському Союзі **не встановлено єдиного універсального й обов'язкового стандарту** управління організаційними змінами.



ISO/TS 10020:2022

Міжнародна технічна специфікація

Можуть застосовувати європейські організації



CAF 2020

Common Assessment Framework

Для органів публічної влади: європейська модель управління якістю та організаційного вдосконалення (не стандарт у нормативному розумінні); управління змінами й інноваціями для гнучкості та стійкості



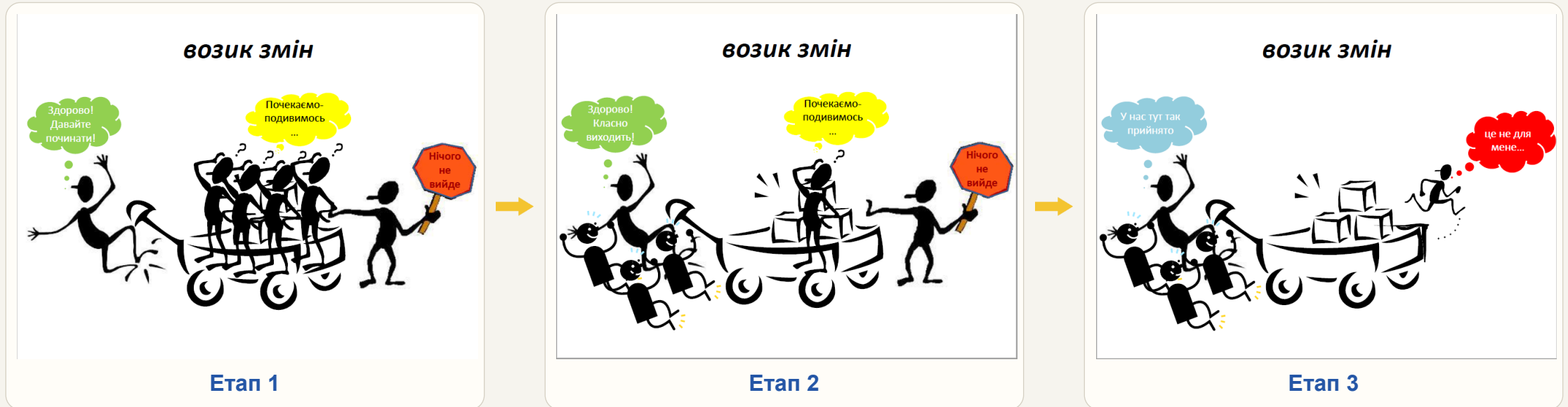
PM²

Європейська рамка проєктного управління

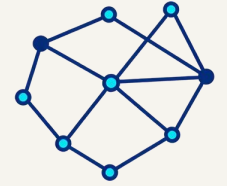
Застосовується в публічному та проєктному управлінні

Ці документи **доповнюють класичні моделі** Левіна, Коттера, ADKAR та інші наукові підходи, переводячи їхні принципи у систему конкретних процесів, ролей і управлінських документів.

Підхід «возик змін»



Організаційні зміни стають **частиною корпоративної культури**, яка дозволяє адаптуватися організації та її працівникам до глобальних змін.



Порівняльний аналіз сучасних моделей змін

1

**Триетапна
модель К.
Левіна**

Рівень застосування:

**Працівник, група,
організація**

2

**Аналіз
силового поля
К. Левіна**

Рівень застосування:

**Працівник,
команда,
організація**

3

**Восьмикроков
а модель Дж.
Коттера**

Рівень застосування:

**Стратегічний,
організаційний**

4

**Модель
переходів В.
Бріджеса**

Рівень застосування:

Працівник, команда

5

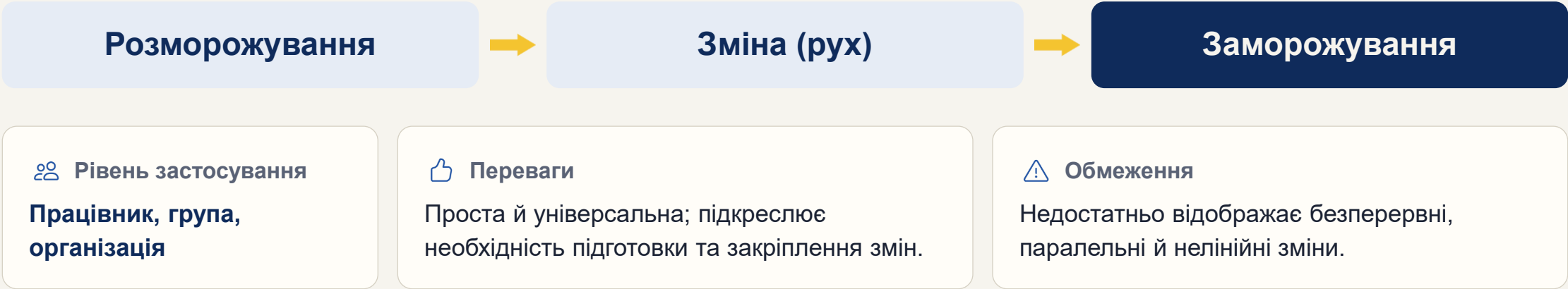
McKinsey 7S

Рівень застосування:

Організація

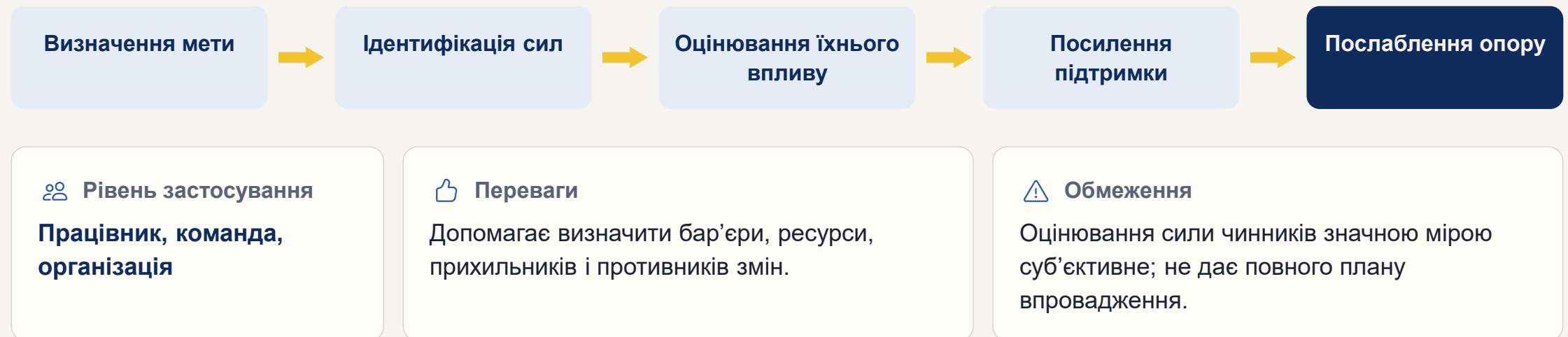
Триетапна модель К. Левіна

Зміна є переходом від усталеного стану до нового через підготовку, трансформацію та закріплення нової поведінки.



Аналіз силового поля К. Левіна

Стан організації визначається рівновагою між рушійними силами змін і силами опору.



Восьмикрокова модель Дж. Коттера

Успішна трансформація потребує мобілізації працівників навколо нагальності, спільного бачення, активних дій та закріплення результатів.



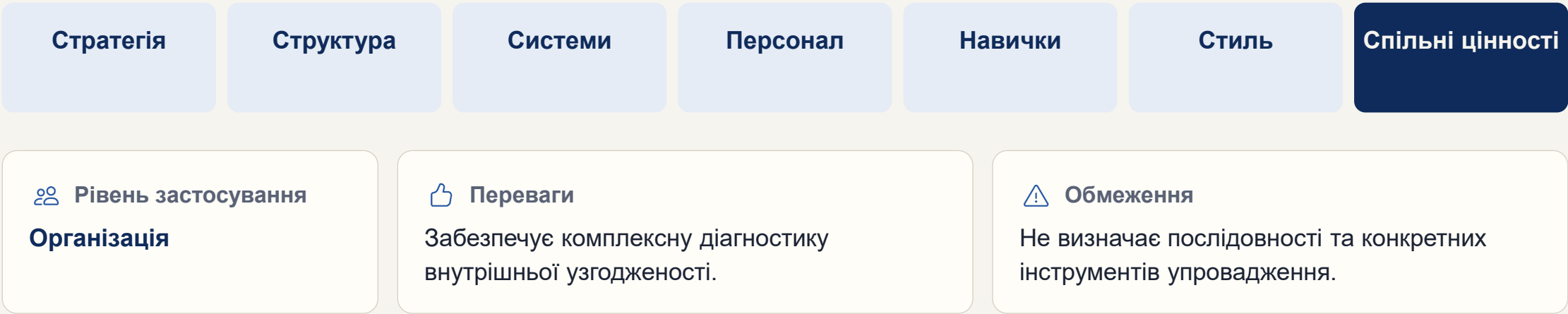
Модель переходів В. Бріджеса

Зовнішня організаційна зміна супроводжується внутрішнім психологічним переходом працівників.



McKinsey 7S

Результативність організаційного розвитку залежить від узгодженості семи жорстких і м'яких елементів.





ПИТАННЯ 2 · ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗМІН

**Що потрібно робити, щоб
зміни були ефективними ?**

ПИТАННЯ 2 · ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗМІН

З ЛИМОНУ ЗРОБИТИ ЛИМОНАД



ПИТАННЯ 2 · ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗМІН



Формула успіху змін

Ціль	+	Кваліфікація	+	Мотивація	+	Ресурси	+	План дій	=	Успішні зміни
	+	Кваліфікація	+	Мотивація	+	Ресурси	+	План дій	=	Сліпий активізм
Ціль	+		+	Мотивація	+	Ресурси	+	План дій	=	Страх
Ціль	+	Кваліфікація	+		+	Ресурси	+	План дій	=	Відмова
Ціль	+	Кваліфікація	+	Мотивація	+		+	План дій	=	Розчарування
Ціль	+	Кваліфікація	+	Мотивація	+	Ресурси	+		=	Безлад

Завдання до теми 5

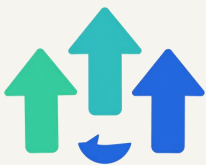


1

Карта сил змін і особиста готовність

2

Проект організаційних змін: від опору до результату



Карта сил змін і особиста готовність

Крок 1

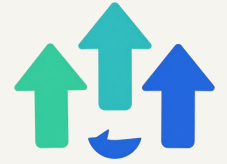
Оберіть одну актуальну для вас зміну у професійній або навчальній діяльності: ШІ-інструменти, нова посада, цифрова система, формат роботи, нова компетентність.

Крок 2

За методом аналізу силового поля К. Левіна визначте 4 рушійні та 4 стримувальні сили. Оцініть вплив кожної від **1 бала** (слабкий) до **5 балів** (дуже сильний).

Зміна, яку я аналізую:

Рушійні сили	Бал	Стримувальні сили	Бал
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Разом		Разом	



Карта сил змін і особиста готовність

Крок 3

Порівняйте суми балів. Зробіть висновок, чи переважає готовність до змін, чи опір.

Висновок:

Крок 4

Визначте, на якій фазі психологічного переходу за В. Бріджесом ви перебуваєте:

Завершення і відмова від старого

Нейтральна зона

Новий початок

Крок 5

Сформулюйте одну конкретну дію на найближчі **7 днів**, яка послабить найсильнішу стримувальну силу або посилить найважливішу рушійну силу.

Моя дія:

Проект змін: від опору до результату

Кейс



Департамент міської ради

За чотири місяці має перейти на єдину цифрову систему документообігу з елементами ШІ для первинного опрацювання звернень громадян.

Керівництво повідомило про строк запуску, але ще не визначило:

команду змін

програму навчання

канали зворотного зв'язку

критерії успішності

Ваша роль — консультант з управління змінами: розробити коротку дорожню карту трансформації.

Ставлення працівників до нововведення:

30%

підтримують

45%

не визначилися

25%

відкрито чинять
опір

Основні побоювання:

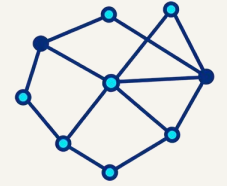
втрата звичних функцій або роботи

недостатні цифрові навички

збільшення навантаження під час переходу

помилки системи

ризики для персональних даних



Діагностика та вибір моделі

Крок 1

Організаційна діагностика. За моделлю McKinsey 7S визначте три елементи, які зараз найменше узгоджені з майбутньою цифровою системою, та коротко поясніть проблему.

- | | |
|-------------|-----------|
| 1. Елемент: | Проблема: |
| 2. Елемент: | Проблема: |
| 3. Елемент: | Проблема: |

Крок 2

Вибір моделі. Оберіть як основну триетапну модель К. Левіна або восьмикрокову модель Дж. Коттера. Обґрунтуйте вибір у 2–3 реченнях.

Модель К. Левіна

Модель Дж. Коттера

Обрана модель та обґрунтування:



Дорожня карта трансформації

Крок 3 **Дорожня карта.** Запропонуйте шість послідовних управлінських дій. Пов’яжіть кожну дію з етапом обраної моделі, визначте відповідального та вимірюваний очікуваний результат.

Етап моделі	Управлінська дія	Відповідальний / учасники	Очікуваний результат або показник
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			



Європейська рамка та рефлексія

Крок 4

Європейська управлінська рамка. Визначте, як один із підходів може посилити реалізацію змін у цьому кейсі:

ISO/TS 10020:2022

CAF 2020

ролі

процеси

самооцінювання

моніторинг

закріплення результатів

Обраний підхід і його внесок:

Крок 5

Рефлексія. Назвіть найбільший ризик запропонованої дорожньої карти та спосіб його мінімізації.

Ризик:

Спосіб мінімізації:

Джерела до теми



1

Н. Н. Талеб. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / пер. з англ. М. Климчук. 4-те вид. К. : Наш Формат, 2021. 400 с.

Друковане видання

2

Цифрова адженда України – 2020 (версія 1.0)

ucci.org.ua

3

WEF. The Global Risks Report 2024, 19th Edition

weforum.org

4

ISO/TS 10020:2022 Quality management systems. Organizational change management. Processes

iso.org

Рис. 5.2 згенеровано з допомогою ChatGPT.

ТЕМА 5 · ЗАВЕРШЕННЯ

Дякую за увагу!

[ПІБ викладача] · [e-mail] · Наступна лекція: Тема 6 ·
Конфіденційність і захист даних у Європейському Союзі: виклики
та можливості для України



Erasmus+ Jean Monnet · «Формування стратегії розвитку особистості в цифровому освітньому просторі: Україна-ЄС» · № 101127592 — FPDSDSUEU
— ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



Проект № 101127592 — FPDSDSUEU фінансується Європейським Союзом. Однак висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (EACEA). Ні Європейський Союз, ні EACEA не несуть за них відповідальності.