

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент» очной формы обучения*



Могилев 2022

УДК 159.9: 316. 6
ББК 88.5
У88

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «07» сентября 2022 г.,
протокол № 2

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине
«Управление изменениями» содержат вопросы для обсуждения проблем ме-
неджмента, ситуации для анализа, тесты, практикующие упражнения, домашние
задания.

Учебно-методическое издание

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Ответственный за выпуск

А. В. Александров

Корректор

И. В. Голубцова

Компьютерная верстка

Н. П. Полевнича

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2022

Содержание

1 Теоретические аспекты управления изменениями	4
2 Факторы, вызывающие необходимости изменений	6
3 Процесс изменения	8
4 Методические аспекты управления изменениями	12
5 Организационная структура в процессе изменения	23
6 Изменение организационной культуры	28
7 Восприятие необходимости изменений людьми в организации	33
8 Стратегии осуществления изменений.....	37
Список литературы	40

1 Теоретические аспекты управления изменениями

Контрольные вопросы

- 1 Задачи управления организационными изменениями. Место в системе управленческих наук.
- 2 Природа и необходимость организационных изменений.
- 3 Области и сущность изменений в организации.
- 4 Корпоративная культура как объект организационных изменений.
- 5 Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
- 6 Особенности управления организационными изменениями.
- 7 Трехэтапная модель К. Левина проведения организационных изменений.
- 8 Основные виды изменений в организациях.
- 9 Характеристики организационно-управленческих нововведений.
- 10 Дайте определение понятий «нововведение» и «инновация».
- 11 Выделите главный признак из теории экономического развития И. Шумпетера, который бы характеризовал инновацию.
- 12 Раскройте понятие «управления изменениями».
- 13 Какие выделяют виды изменений?
- 14 Сколько групп политик изменений выделяют, каковы их сущность и назначение?

Задание 1

Заполните пропуски.

- 1 К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится _____ .
- 2 Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, – это _____ .
- 3 Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, – это _____ процесса преобразований.
- 4 Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, – это _____ процесса преобразований.
- 5 Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, – это _____ процесса преобразований.
- 6 Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, – это теория _____ .
- 7 Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на _____ .

корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, – это теория _____.

8 Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, – это _____.

9 Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из _____ этапов.

10 Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на _____.

11 Организационные изменения по направленности развития классифицируются на _____.

12 Организационные изменения по типу развития классифицируются на _____.

13 Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на _____.

14 Основной причиной сопротивления персонала организационным изменениям является _____.

15 Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, – это _____.

Задание 2

Заполните таблицу 1, раскрыв сущность и рациональные сферы использования политики изменений.

Таблица 1 – Сущность и рациональные сферы использования политики изменений

Политика	Сущность	Назначение
Директивная стратегия		
Политика переговоров		
Политика достижения общих целей		
Аналитическая политика		
Политика проб и ошибок		

Проверочный тест «Сопротивление изменениям»

Рассмотрите факторы оценки сопротивлений (таблица 2) и дайте экспертную оценку по 10-балльной шкале: 1 – низкий балл, а 10 – наиболее высокий балл.

Таблица 2 – Факторы оценки сопротивлений

Фактор оценки сопротивлений	Оценка по 10-балльной шкале									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Диагностический анализ организации проведён своевременно и качественно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Стратегический план разработан качественно по всем разделам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Стратегии конкуренции разработаны верно и известны менеджменту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 Персонал связывает стратегические цели организации со своей деятельностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Мотивация сотрудников связана с реализацией стратегии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 Стратегический план охватывает все важные сферы бизнеса организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 Целевые комплексные программы охватывают наиболее важные виды бизнесов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 Среди менеджеров и специалистов имеется активная оппозиция изменениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9 Сопротивление изменениям будет в течение всего периода реализации стратегии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Уровень реализации стратегии зависит от первого руководителя и его команды	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого										

Подсчитайте число баллов по графам и впишите в итоги анкеты. Определите итоговую сумму баллов. Сравните с рекомендациями.

До 40 баллов. В Вашей организации реализация стратегии проблематична, т. к. сопротивление изменениям велико.

От 41 до 80 баллов. В Вашей организации реализация изменений может пройти успешно ввиду равновесного баланса сил.

От 81 до 100 баллов. В Вашей организации внедрение стратегического плана будет сопровождаться значительными сложностями ввиду сопротивления изменениям и противоречивого баланса сил.

2 Факторы, вызывающие необходимости изменений

Контрольные вопросы

1 Охарактеризуйте факторы, вызывающие необходимости изменений в организациях.

2 Характеристика и классификация моделей жизненного цикла.

3 Критерии организационной эффективности на стадиях жизненного цикла.

4 Жизненный цикл организации и проблема изменений.

5 Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.

6 Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.

7 Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.

8 Выявление тенденций отраслевого управления и необходимость организационных структур.

9 Факторы и направления организационного развития.

10 Кризис как предпосылка организационного развития.

11 Дайте характеристику основных этапов эволюции науки об управлении.

12 Какие факторы лежат в основе управляемой проектной группы?

Задание 1 «SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации»

В качестве объекта анализа используйте организацию, в которой Вы проходили практику.

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны, W – Weaknesses – слабые стороны, O – Opportunities – возможности, T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу (рисунок 1).

		Внешнее окружение	
		Возможности	Угрозы
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
	
Организация	Сильные стороны		
	1		
	2		
	3		
	4		
...		1	2
Слабые стороны			
1			
2			
3			
4			
...		3	4

Рисунок 1 – Матрица SWOT-анализа

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
- 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
- 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
- 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
- 5) заполняются квадранты 1–4 путем составления всевозможных комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;

б) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

Задание 2

Сформулируйте и укажите в таблице 3 условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.

Таблица 3 – Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Тип организационной структуры управления				
Способ управления				
Иерархия уровней управления				
Основа развития				
Рациональный тип межорганизационной интеграции				

3 Процесс изменения

Контрольные вопросы

- 1 Подходы к реализации организационных изменений.
- 2 Источники, причины и формы сопротивления преобразованиям.
- 3 Методы преодоления сопротивлений, их преимущества и недостатки, условия реализации.
- 4 Цели и стратегия организационных изменений.
- 5 Переосмысление, реструктуризация, оживление и обновление как фазы преобразования бизнеса.
- 6 Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
- 7 Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
- 8 Мотивация организационных изменений.
- 9 Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
- 10 Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.

11 Обеспечение корпоративного баланса навыков как фактор эффективного обновления.

12 Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.

13 Особенности проектирования организации.

Тест

1 Изменения в организационных структурах управления предполагают:

- а) формирование внутренних рынков организации;
- б) улучшение кадрового состава;
- в) минимизацию производственных запасов.

2 К факторам внутренней среды организации, оказывающим влияние на выбор политики изменений, относятся:

- а) наличие полномочий у инициатора изменений;
- б) деятельность конкурентов;
- в) налоговая политика.

3 Линейно-функциональную организационную структуру управления используют на этапе:

- а) роста и старения организации;
- б) рождения;
- в) роста и зрелости;
- г) зрелости.

4 Дивизиональные организационные структуры управления используют на этапе:

- а) зрелости организации;
- б) роста;
- в) рождения;
- г) старения.

5 Плоские организационные структуры управления следует использовать для:

- а) активизации предпринимательской функции подразделений организации;
- б) обеспечения однонаправленности действий подразделений организации;
- в) реализации принципов административного управления;
- г) внедрения программно-целевого управления.

6 Согласно рекомендациям компании «Локхид» для верхнего уровня управления диапазон контроля составляет:

- а) три-четыре сотрудника;
- б) пять-шесть сотрудников;
- в) два-три сотрудника;
- г) не более семи сотрудников.

7 Создание стратегического альянса следует проводить на этапе:

- а) зрелости организации;
- б) роста;

- в) рождения;
- г) старения.

8 Для централизации всех функций менеджмента в межорганизационной интеграции следует создавать:

- а) трест;
- б) консорциум;
- в) синдикат;
- г) ассоциацию.

Задание 1

Научно-исследовательский отдел планирует принять участие в крупном проекте по разработке новой коммуникационной системы для самолетов коммерческого назначения. В таблице 4 перечислены операции, их продолжительность и необходимая последовательность выполнения.

Таблица 4 – Исходные данные для расчетов

Операция	Предшествующая операция	Продолжительность, неделя
A	–	3
B	A	2
C	A	4
D	A	4
E	B	6
F	C, D	6
G	D, F	2
H	D	3
I	E, G, H	3

- 1 Начертите сетевой график.
- 2 Какие операции образуют критический путь?
- 3 Сколько недель займет выполнение проекта?
- 4 Какие операции имеют резерв времени и каков этот резерв?

Задание 2

На рисунке 2 представлен сетевой график операций, отображающий продолжительность каждой операции в неделях.

- 1 Определите критический путь.
- 2 Сколько недель потребуется на завершение проекта?
- 3 Предположим, операцию F можно сократить на две недели, а операцию B – на одну. Как это скажется на дате окончания всего проекта?

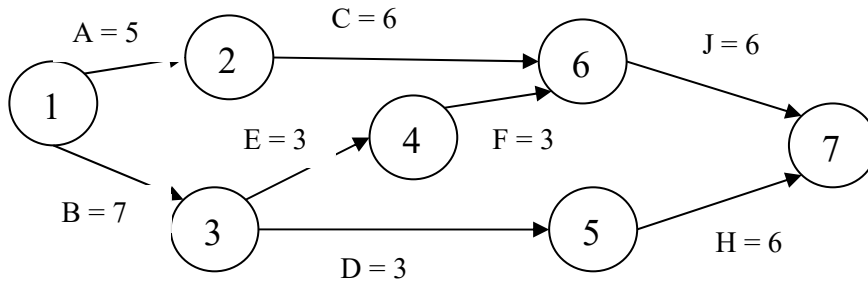


Рисунок 2 – Сетевой график операций

Задание 3

В таблице 5 представлен план проекта.

Таблица 5 – План проекта

Номер задания	Предшествующее задание	Продолжительность дней		
		a	m	b
1	–	2	3	4
2	1	1	2	6
3	1	4	5	12
4	1	3	4	11
5	2	1	3	5
6	3	1	2	3
7	4	1	8	9
8	5,6	2	4	6
9	8	2	4	12
10	7	3	4	5
11	9,10	5	7	8

1 Составьте соответствующий сетевой график.

2 Укажите критический путь.

3 Каково ожидаемое время завершения проекта?

4 Предположим, что, затратив дополнительно 1 500 долл., Вы сможете добиться одного из перечисленных ниже результатов:

- сократить выполнение задания 5 на 2 дня;
- сократить выполнение задания 3 на 2 дня;
- сократить выполнение задания 7 на 2 дня.

5 Если Вы экономите 1 тыс. долл. за каждый день, на который Вам удастся сократить ранний срок завершения проекта, какую из перечисленных выше трех операций Вы будете сокращать?

6 Какова вероятность того, что на выполнение данного проекта потребуется больше 30 дней?

4 Методические аспекты управления изменениями

Контрольные вопросы

- 1 Сущность и принципы реинжиниринга.
- 2 Кадровые вопросы реинжиниринга.
- 3 Подсистемы управления (информационно-поведенческая, саморазвитие).
- 4 Раскройте содержание процесса диагностики состояния жизненного цикла организации.
- 5 Каковы современные подходы к проектированию организационных структур?
- 6 Назовите основные методы проектного управления.
- 7 Назовите основные принципы реинжиниринга.
- 8 Раскройте особенности диагностики мотивации персонала и технологий его мотивации в менеджменте изменений по стадиям жизненного цикла организации.
- 9 Методы и инструменты проведения организационных изменений.
- 10 Инновационный подход к организационному развитию.
- 11 Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
- 12 Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
- 13 Изменения как основа организационного развития.
- 14 Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
- 15 Постановка задачи на реорганизацию компании.
- 16 Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
- 17 Методология консультирования реорганизации.

Практическое задание 1

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий ответить на вопрос: предприятие нуждается в организационном развитии. При ответе на каждый вопрос сделайте отметку в одну из двух колонок (таблица 6).

Таблица 6 – Определение уровня организационного развития

Управленческая ситуация	Нет	Да
1	2	3
1 В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идет активный поиск виновных		
2 Многие сотрудники на отдельных участках работы стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг		
3 Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями		
4 Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (отдел, подразделение). Многим цели неизвестны		
5 Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги		

Окончание таблицы 6

1	2	3
6 Господствует авторитаризм		
7 Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее, они воспринимают эти решения не как «свои», а как направленные против них		
8 Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся только после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное		
9 Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ-подчинение»		
10 Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычным является высказывание: «Эти там, наверху»		
11 Конфликты возникают чаще из-за мелочей		
12 Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь идет не о существе вопроса, а о борьбе самолюбий		
13 Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд		
14 Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов		
15 Энтузиазм в работе – редкость		
16 В принципе, есть два вида работников: «старички», которые уже были на предприятии, когда оно только создавалось, и новички		
17 Многие работники «окапываются», используя трудовой договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны относительно своих прав		
18 Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений		
19 Много работников мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что они способны		
20 Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и в конечном счете самим рабочим местам, не часто находит проявление		
21 Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят честно знать, куда направляется развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения остались неверными		

Оценка результатов теста

После выполнения теста сложите по каждому из столбцов Ваши отметки. Чем выше получится сумма в первых столбцах, тем лучше результат, т. е. тем выше степень зрелости (организационного развития) Вашего предприятия. Максимальное число отметок (пунктов) в первом столбце – 21. Этот результат является лучшим. Чем выше показатель, набранный в последующих столбцах, тем в большей степени Ваше предприятие нуждается в организационном развитии.

Тест «Моделирование бизнес-процессов»

- 1 Стандартное определение бизнес-процесса:
 - а) набор повторяющихся функций;
 - б) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы;
 - в) набор функций, реализующих цели в рамках оргструктуры.
- 2 Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом:
 - а) более быстрое достижение результатов;
 - б) вектор управления – на заказчика, а не на начальника;
 - в) повышается прозрачность бизнеса;
 - г) есть ответственный за результат каждого процесса.
- 3 В соответствии со стандартом организация – это:
 - а) группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений;
 - б) совокупность процессов и ресурсов для их выполнения;
 - в) система должностей и бизнес-ролей с четкими функциями.
- 4 С точки зрения процессного подхода менеджмент – это:
 - а) система управления предприятием, подсистемами которой являются принципы, методы, формы и приемы управления;
 - б) управления с обязательным использованием ИТ;
 - в) система управления иерархией подразделений.
- 5 Хорошая связь «начальник-подчиненный»:
 - а) возможна только при функциональном управлении;
 - б) возможна только при процессном управлении;
 - в) возможна и при функциональном, и при процессном управлении.
- 6 Функции работника выходят за рамки регламентированных трудовых обязанностей – это:
 - а) нормальная ситуация;
 - б) экстренная ситуация;
 - в) причина срочных изменений;
 - г) не характерно для коммерческих организаций.

Проверочный тест

- 1 Верны ли утверждения:
 - а) реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне;
 - б) реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне.
- 2 Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов:
 - а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»;
 - б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»;

- в) «как есть» и «как должно быть»;
- г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения».

3 Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в:

- а) преодолении сопротивления персонала переменам;
- б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии;
- в) формировании эффективной команды проекта;
- г) разработке проекта.

4 Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью:

- а) сигналов, символов и систем;
- б) приказов, указаний и инструкций;
- в) убеждения, пропаганды и агитации;
- г) вербального, невербального и виртуального общения.

5 Роли при реализации проектов реинжиниринга:

- а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты;
- б) представитель топ-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта;
- в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии;
- г) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба.

6 Логическая сущность реинжиниринга – это:

- а) технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий;
- б) оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией;
- в) переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции;
- г) новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий.

7 Системный реинжиниринг – это:

- а) использование системного подхода в процессе реинжиниринга;
- б) реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием;
- в) инструмент глобального повышения качества информационных систем;
- г) использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия.

8 Физическая сущность реинжиниринга – это:

- а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов;
- б) технологическая модернизация предприятия;
- в) реформирование подразделений предприятия на основе новой структуры;
- г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией.

9 Общественно-историческая сущность реинжиниринга – это:

- а) новый этап технологического развития производства;
- б) новая парадигма в развитии науки;

в) смена общественно-экономической формации;
 г) смена устаревших промышленных (капиталистических) систем управления предприятием.

10 Реинжиниринг хозяйственных процессов – это организация:

а) всей деятельности предприятия на основе современных стандартов;
 б) качественно новых (измененных) процессов на базе уже существующей организационной схемы и модели развития;
 в) качественно новых технологических линий и процессов;
 г) согласованной деятельности всех подразделений по достижению стратегической цели.

11 После реинжиниринга организационная структура фирмы становится:

а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов;
 б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти;
 в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов;
 г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента.

12 Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает:

а) выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки;
 б) внедрение информационных технологий;
 в) информатизацию существующих бизнес-процессов;
 г) ускорение существующих бизнес-процессов.

13 Концепция «реинжиниринг программного обеспечения» означает:

а) модернизацию устаревших информационных систем;
 б) повышение эффективности работы информационной системы;
 в) замену устаревших информационных технических средств;
 г) разработку проектов информатизации технико-технологических систем.

14 Концепция «реорганизации предприятия» означает:

а) реструктуризацию всей деятельности;
 б) совершенствование организационной структуры;
 в) изменение структуры власти;
 г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур.

15 Реинжиниринг – это:

а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации;
 б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков;
 в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
 г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

16 Решающий фактор успеха реинжиниринга:

а) тщательность разработки плана реинжиниринга;

- б) технологическая подготовка производства;
- в) стремительность его претворения в жизнь;
- г) переобучение персонала к работе в новых условиях.

17 Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как:

- а) затраты, качество, сервис и время;
- б) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность;
- в) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность;
- г) дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность.

18 Специфика реинжиниринга состоит в том, что:

- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов;
- б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть;
- в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру;
- г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы.

19 Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга:

- а) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход;
- б) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов;
- в) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, партисипативное управление;
- г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры.

20 Теоретические основы реинжиниринга:

- а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления, теория «у» (игрек);
- б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшений;
- в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала;
- г) самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами.

21 Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с:

- а) разработкой нового программного продукта;
- б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху;
- в) использованием новых источников энергии;
- г) формированием нового этапа технического развития.

22 Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга:

- а) своевременные и планомерные действия менеджмента;
- б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга;

- в) высокий уровень технологического развития организации;
- г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку.

23 Авторы концепции реинжиниринга:

- а) М. Хаммер и Д. Чампи;
- б) Р. Салмон и Д. Голдсмит;
- в) Н. Абдикеев и Т. Данько;
- г) А. Маслоу и МакКлелланд.

24 Бизнес-процесс – это:

- а) совокупность действий по выпуску продукции;
- б) процесс реализации продукции на рынке;
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции;
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя.

25 Объект реинжиниринга:

- а) оргструктура;
- б) процессы;
- в) технологии;
- г) персонал.

26 Бизнес-процесс – это:

- а) повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию;
- б) процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода»;
- в) процесс выпуска высокорентабельной продукции;
- г) процесс выпуска конкурентоспособной продукции.

27 Основа реинжиниринга:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) функциональный подход.

28 Второй этап реинжиниринга:

- а) проект и команда;
- б) анализ и синтез;
- в) выделение средств и назначение руководителя проекта;
- г) выбор новой оргструктуры.

29 Первый этап реинжиниринга:

- а) подготовка;
- б) оценка состояния;
- в) выделение средств;
- г) выбор команды проекта.

30 Третий этап реинжиниринга:

- а) реализация плана реинжиниринга;
- б) планирование перехода в новое состояние;
- в) оценка проекта по окупаемости;
- г) оценка вероятности неудачи проекта.

31 Состав группы по реинжинирингу должен быть:

- а) однородным – исключительно из руководителей компании;

- б) смешанным – руководители компании и разработчики;
- в) смешанным, представляющим все стороны деятельности компании;
- г) однородным, состоящим из авторов проекта.

Проверочный тест

1 Аутсорсинг – это:

- а) управление материальными, распределительными, потребительскими потоками;
- б) система управления спросом и стимулирования сбыта;
- в) передача корпоративных функций на исполнение внешней организации;
- г) система распределения за счет использования выгодных маршрутов и мобильного транспорта.

2 Оффшорные услуги аутсорсинга предполагают использование аутсорсера, находящегося в своей стране, с учетом дешевой рабочей силы, привлекательного режима налогового законодательства, высокой производительности труда и других характеристик, гарантирующих качество, профессионализм и своевременность исполнения заказа:

- а) да;
- б) нет.

3 Промышленный аутсорсинг услуг предполагает передачу по контракту на исполнение сторонним организациям отдельных функций сферы материального производства готовой продукции, а также функций материального обеспечения и сбыта готовой продукции:

- а) да;
- б) нет.

4 Выделите основные компоненты принципа организационного поведения аутсорсинга:

- а) качество исполнения принятых стратегий;
- б) профилактика предпринимательского риска;
- в) маркетинговые исследования;
- г) корпоративная культура.

5 Принцип взаимной выгоды всех участников рыночного оборота в рамках аутсорсинга заключается в комплексном учете запросов заказчика на услугу и нахождение выгодных путей их удовлетворения, что предполагает высокий профессионализм и добросовестность исполнителей:

- а) да;
- б) нет.

6 Определите правильную последовательность шагов выбора компании-аутсорсера:

- а) формируется стратегия рыночного участия компании;
- б) заключение контракта на аутсорсинг;
- в) принятие управленческого решения по привлечению аутсорсера;
- г) контроль за исполнением договора на аутсорсинг согласно принятым срокам исполнения.

7 Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области:

- а) аутсорсинг;
- б) аутотренинг;
- в) аутоспортинг.

8 Аутсорсинг позволяет повысить ... предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания:

- а) практичность;
- б) эффективность;
- в) целостность.

9 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передается такая функция, как:

- а) статистика;
- б) финансовый учет;
- в) бухгалтерский учёт.

10 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передается такая функция, как:

- а) переводческие услуги;
- б) финансовый учет;
- в) посреднические услуги.

11 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передается такая функция, как:

- а) статистика;
- б) посреднические услуги;
- в) транспортные услуги.

12 Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия, так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы:

- а) АУТ-аутсорсинг;
- б) ИТ-аутсорсинг;
- в) ИН-аутсорсинг.

13 Наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере:

- а) установка компьютеров;
- б) покупка компьютеров;
- в) абонентское обслуживание компьютеров.

14 Один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством Российской Федерации, руководитель предприятия:

- а) бухгалтерский аутсорсинг;
- б) финансовый аутсорсинг;

в) общий аутсорсинг.

15 Применение аутсорсинга ... является решением для предприятий, которые требуют быстрого запуска и обеспечения функционирования целого направления:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) логистического и складского персонала.

16 Компании, пользующиеся аутсорсингом ..., решают вопрос сезонной активности своего направления:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) гостиничного и ресторанного персонала.

17 Использование аутсорсинга ... обеспечивает любые торговые сети необходимым количеством персонала непосредственно со дня её открытия:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) производственного персонала.

18 Вопрос высочайшей квалификации сотрудников, которая имеет прямое влияние на уровень удовлетворенности посетителей, решается посредством аутсорсинга:

- а) производственного персонала;
- б) гостиничного и ресторанного персонала;
- в) логистического и складского персонала.

19 Форма организации бизнеса, при которой два или более отдельных лица договариваются о владении предприятием и его управлении, объединяя свои финансовые ресурсы, распределяя риски, прибыли и убытки:

- а) партнерство;
- б) полномочия;
- в) трансакции.

20 Конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку:

- а) тактические зоны хозяйствования;
- б) оперативные единицы бизнеса;
- в) стратегические единицы бизнеса.

21 Персонал – это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

22 Все человеческие ресурсы, которыми обладает организация, т. е. все работники, выполняющие производственные или управленческие операции:

- а) коллектив;
- б) персонал;
- в) команда.

23 Величина неустойки, которую предъявит к платежу провайдер аутсорсинговых услуг в случае досрочного расторжения контракта:

- а) цена переключения;
- б) непрофильные расходы;
- в) плата за разрыв контракта в аутсорсинге.

24 Система производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и на предприятии:

- а) даунсайзинг;
- б) кооперация;
- в) интеграция.

25 Один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами:

- а) усовершенствованный аутсорсинг;
- б) трансформационный аутсорсинг;
- в) совместный аутсорсинг.

26 Управленческий прием, цель которого – повышение специализации фирмы за счет исключения определенных бизнес-процессов:

- а) увеличение размеров;
- б) уменьшение размеров;
- в) распространение размеров.

27 Уменьшение размеров – это передача определенного ограниченного набора функций сторонней фирме или созданной для этих целей дочерней компании, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

28 Подготовка решения – это этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: план выполнения проекта, программу управления проектом и логистики и выработку механизма мониторинга, так ли это:

- а) да;
- б) нет;
- в) отчасти.

29 Этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: сопоставление внутренних и внешних возможностей, построение финансовых моделей и оценку прибыльности и рисков:

- а) задел решения;
- б) планирование решения;
- в) подготовка решения.

30 Сочетание целей и задач компании, предпринимательской мотивации, имеющихся технологий и активов, обуславливающее эффективность экономической ее деятельности:

- а) стратегия компании;
- б) предпринимательская компетенция;
- в) корпоративное обучение.

31 Набор показателей, характеризующих рынок с микроэкономической точки зрения:

- а) описание рабочего места;
- б) сценарий развития компании;
- в) структура рынка.

32 Комплекс финансово-хозяйственных, кадровых, технологических характеристик предприятия, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках:

- а) мощность предприятия;
- б) конкурентоспособность предприятия;
- в) цели предприятия.

33 Конкурентоспособность предприятия – это комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

34 Стратегия компании – это вероятность убытков или недополучения доходов как результат действия недостаточно подготовленного или слабо информированного специалиста на новой, недостаточно знакомой ему должности, так ли это:

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

35 Запланированный комплекс долгосрочных мероприятий, направленный на достижение основных целей компании:

- а) стратегия компании;
- б) план компании;
- в) риск компании.

5 Организационная структура в процессе изменения

Контрольные вопросы

1 Раскройте содержание процесса диагностики состояния жизненного цикла организации.

2 Каковы современные подходы к проектированию организационных структур?

3 Назовите основные методы проектного управления.

4 Назовите основные принципы реинжиниринга.

5 Раскройте особенности диагностики мотивации персонала и технологий его мотивации в менеджменте изменений по стадиям жизненного цикла организации.

6 Методика проектирования организационных структур.

7 Развитие системы управления организацией

8 Масштаб управляемости и контроля

Задание 1

Заинтересовать служащих в успехе общего предприятия и цветущем будущем организации можно несколькими слагаемыми. И тут уж, как говорится, руководители «играют» на мотивации работников в зависимости от уровня развитости фантазии: одни обходятся выплачиваемой в срок заработной платой и соцпакетом, другие обещают золотые горы и бурный карьерный рост в самом ближайшем времени, третьи на достигнутом не останавливаются и пытаются на рабочем месте воссоздать обстановку ежедневного праздника и веселья. Безусловно, все перечисленное может дать определенный результат, повысить мотивацию и сгладить конфликтную ситуацию, но без системного подхода здесь обойтись никак нельзя. Мотивация сотрудников – дело тонкое и здесь важно будет помнить о следующих возможных трудностях.

Мотивы формируются в процессе индивидуального развития. Необходимо выяснить, на основании каких возможностей и активирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможности изменения мотивов служащих путем целенаправленного вмешательства руководства. В данном случае мы имеем дело с проблемой развития и изменения мотивов.

Деятельность мотивирована, т. е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов – восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний). От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности сотрудников. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру, темпераменту, силе воли и т. д.) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. В любом случае перед каждым руководителем должны вставать проблемы измерения мотивов.

Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т. е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния (выполнение работы) или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение (невыполнение работы). Такой мотив активируется, т. е. становится действенным. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, т. е. с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

На основе вышесказанного опишите характерные для этапа роста условия функционирования организации, укажите причины потенциальных изменений на нем и спроектируйте адекватную им организационную структуру управления.

Задание 2

Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;

- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;

- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

- отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);

- отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды?

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам следует задуматься о необходимости изменений. Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

Тест

1 Элементами организационной структуры управления являются:

- а) звенья управления;
- б) группы управления;
- в) связи;
- г) уровни управления;
- д) этапы управления.

2 Основными факторами, определяющими тип и сложность ОСУ, являются:

- а) масштабы производства;
- б) номенклатура выпускаемой продукции;
- в) международная интеграция;
- г) все верно;
- д) все неверно.

3 Верно ли утверждение, что ОСУ должна быть подчинена производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями:

- а) да;
- б) нет.

4 Связи между органами управления носят:

- а) горизонтальный характер;
- б) вертикальный характер.

5 Верно ли утверждение, что при формировании структуры управления следует определять полномочия и ответственность каждого работника:

- а) да;
- б) нет.

6 Верно ли утверждение, что бюрократическая оргструктура представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений:

- а) да;
- б) нет.

7 Верно ли утверждение, что органическая оргструктура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений:

- а) да;
- б) нет.

8 К системам управления бюрократического типа относятся:

- а) линейная;
- б) линейно-функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) матричная.

9 К органическим типам оргструктур относятся:

- а) проектные;
- б) дивизиональные;
- в) программно-целевые;
- г) бригадные.

10 Верно ли с утверждение, что линейная структура управления характеризуется тем, что выполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений:

- а) да;
- б) нет.

11 Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Это характерно для:

- а) линейных оргструктур;
- б) функциональных оргструктур.

12 Выделение звеньев, специализирующихся по видам товаров, по группам потребителей, географическим регионам, характерно для:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) матричной оргструктуры.

13 Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным:

- а) продуктовая;
- б) региональная;
- в) по группам потребителей;
- г) все вышеперечисленные.

14 Что является основным недостатком матричной структуры:

- а) сложность;
- б) примитивность;
- в) неупорядоченность;

- г) характерна для малых предприятий;
- д) нет ответа.

15 Организационная структура разрабатывается:

- а) снизу вверх;
- б) сверху вниз.

16 Проектная организация – это:

- а) временная структура, создаваемая для решения общих задач;

б) временная структура, создаваемая для решения межфункциональной задачи;

- в) постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;

- г) временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

17 На кого ориентирована организационная структура:

- а) потребитель;
- б) производитель;
- в) посредник;
- г) все.

18 Если деятельность организации охватывает разные географические зоны, то какая структура управления будет для нее более эффективной:

- а) линейно-функциональная;
- б) региональная;
- в) продуктовая;
- г) ни одна из перечисленных.

19 Кто принимает решение о выборе структуры управления организацией:

- а) руководство нижнего звена;
- б) руководство среднего звена;
- в) руководство высшего звена;
- г) трудовой коллектив.

20 Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительна:

- а) функциональная ОСУ;
- б) линейно-функциональная ОСУ;
- в) дивизиональная ОСУ;
- г) линейная ОСУ;
- д) сетевая ОСУ.

21 В чем заключаются современные тенденции развития организационных структур:

- а) в расширении диапазона контроля;
- б) в сужении диапазона контроля;
- в) в увеличении централизации;
- г) в увеличении децентрализации.

6 Изменение организационной культуры

Контрольные вопросы

- 1 В чем содержание социально-психологических концепций инновационных коллективов?
- 2 Обрисуйте процесс восприятия новшества в малых группах.
- 3 Как можно управлять социальной адаптацией в инновационных коллективах?
- 4 На чем основано совместное созидание в инновационном процессе?
- 5 Что такое консенсус в социальной группе и каковы пути его достижения?
- 6 Обрисуйте механизм процесса достижения консенсуса.
- 7 От чего зависит достижение консенсуса?
- 8 Какова роль конфликтов в инновационном коллективе?
- 9 Обрисуйте особенности созидательных конфликтов.
- 10 На какой почве могут возникать конфликты?
- 11 Охарактеризуйте возможности прогноза конфликтной ситуации.
- 12 В чем состоит управление конфликтом?
- 13 Какие факторы лежат в основе управляемости проектной группы?
- 14 Как влияют групповые нормы на групповое поведение?
- 15 Какие технологии мотивации используются в управлении изменениями по стадиям жизненного цикла организации?
- 16 Охарактеризуйте методы повышения эмерджентности подсистемы «руководитель» и подсистемы «подчиненный» в управлении изменениями.
- 17 Рассмотрите основные подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации.
- 18 Раскройте роль руководства в изменении и формировании организационной культуры.
- 19 Охарактеризуйте механизмы развития оргкультуры и методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

Ситуационные задания

Ситуация 1. Компания 50-летней историей поставила свое будущее в зависимость от проекта полной реструктуризации систем и цепочек поставок стоимостью 250 млн долл., который рассчитан на 4 года. Ожидается, что к 2025 г. будет обновлено 95 % используемых сейчас предложений. Компания может ликвидировать старые методы ведения бизнеса.

Компанию ждет тяжелая борьба: идет подготовка к внедрению системы класса ERP (планирование ресурсов предприятия). Директор информационной службы говорит: «Нам нужно обогнать своих соперников. Речь идет о стратегических изменениях. Негативное мнение фондового рынка служит для нас сильнейшим стимулятором. Чем сильнее падает курс акций, тем сильнее наша настойчивость. Если у Вас нет понимания с высшим руководством, Вы не сможете осуществлять необходимые инновации. У нас были чрезвычайно устаревшие системы во всех сферах деятельности – от финансов и реализации до

снабжения и складирования; в потоках информации были огромные пробелы, а хранилища данных вовсе отсутствовали». Сотрудники компании понимают, что трансформировать компанию можно только с помощью информационных технологий.

Ситуация 2. Различия между компаниями были довольно велики, если мыслить категориями организационной структуры. Одна компания двигалась в сторону матричной структуры, а другая являлась традиционной функциональной структурой. Обе компании добились больших успехов, поэтому трудно сказать, какая структура эффективнее. Однако все подразделения и функциональные отделы должны были документировать и внедрять все возможные синергетические преимущества, а также анализировать рынок, поэтому отделы маркетинга обеих компаний объединились. Так как отдел маркетинга и сами маркетологи связаны с творчеством, возникло много проблем эмоционального характера. Никто не хотел отказываться от своей прошлой роли. Возникла проблема по поводу того, кто будет определять брендовую политику.

Одной из важных частей процесса объединения любых компаний является возможность учиться друг у друга. Все эти возможности для обучения можно охарактеризовать как «практическую деятельность». Например, персонал одной компании был ограничен в своем потенциале, т. к. люди просто не видели всех возможностей. На данный момент поле обучения сильно расширилось. Производственный персонал открывает сильные качества каждой стороны. Однако, когда дошло до изменения основных процессов, было встречено некоторое сопротивление.

Задание 1

Прочитайте и выберите для анализа одну из предложенных выше ситуаций.

Задание 2

Опишите следующие этапы:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы;
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегия проведения изменений;
- стратегия преодоления сопротивлений;
- этап проведения изменений.

Задание 3

Проанализируйте и оцените действия руководства организации для проведения данных изменений. Отметьте достоинства и недостатки выбранной стратегии.

Задание 4

Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся на предприятии, на основе вопросов.

- 1 Какие это были перемены?
- 2 Почему эти перемены были необходимы?
- 3 Кто был их инициатором?
- 4 На кого они оказали воздействие и каким образом?
- 5 Какое сопротивление наблюдалось этим переменам?
- 6 Кто претворял в жизнь эти перемены?
- 7 Каков их успех?

Порядок выполнения работы

Каждый студент самостоятельно выполняет задание 1.

Подгруппы (два-три студента) выполняют задания 2–5 для выбранной ситуации.

Оформляется отчет: результаты выполнения индивидуального задания представляет каждый студент; результаты работы подгруппы оформляются в виде общего отчета.

Вопросы для обсуждения

- 1 Почему организация должна осуществлять изменения?
- 2 Что может служить причиной изменений в организации?
- 3 Какие существуют уровни изменений?
- 4 Что включает анализ и описание изменений?
- 5 Приведите примеры движущих и сдерживающих сил.
- 6 Какие существуют стратегии преодоления сопротивления изменениям?
- 7 Охарактеризуйте этапы реализации нововведений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Заполните таблицу 7, указав, какие виды групп функционируют в Вашей организации.

Таблица 7 – Классификация групп

Признак классификации	Вид группы
Размер группы	
Сфера совместной деятельности	
Уровень развития	
Реальности существования	

Задание 2

Заполните таблицу 8, раскрыв содержание деятельности руководителя по стадиям организации командной работы.

Таблица 8 – Содержание деятельности руководителя по стадиям организации командной работы

Стадия 1. Подготовка	Стадия 2. Создание рабочих условий	Стадия 3. Формирование и построение команды	Стадия 4. Содействие в работе

Задание 3

Укажите основные отличительные признаки управленческой команды (оцените свой выбор, учитывая, что эффективную команду характеризуют утверждения п. 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11).

1 В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2 В команде один за всех и все за одного.

3 Все члены команды – единомышленники.

4 В команде важны вертикальные связи и формальные правила жизни.

5 Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.

6 Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы – критики организаторы.

7 В команде господствует культ буквы, а не мысли.

8 В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

9 В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.

10 В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.

11 Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Тест 1

Выберите правильный вариант ответа.

1 На результативность восприятия человека в процессе управления изменениями существенное влияние оказывает:

- а) интенсивность внешнего фактора;
- б) уровень сформированности у человека умений;
- в) уровень сформированности у человека навыков;
- г) внешние данные человека.

2 Утверждение о том, что стимулы, угрожающие целостности личности, узнаются быстрее всех прочих, является основой:

- а) принципа сенсативности;
- б) принципа резонанса;
- в) принципа защиты;
- г) эффекта ореола.

3 Социальные стереотипы связаны:

- а) со статусом человека в обществе и его родом деятельности;
- б) с внешним обликом человека;
- в) с установками человека;
- г) с чувством меры и красоты.

4 Наиболее результативным приемом формирования впечатления является:

- а) прием представления другого человека в лучшем свете;
- б) выражение мнения, сходного с мнением собеседника;
- в) самопрезентация;
- г) оказание услуг объекту своего внимания.

Тест 2

1 Группы, созданные по решению руководства в структуре организации, называются:

- а) формальными;
- б) неформальными;
- в) управленческими;
- г) целевыми.

2 Группы работников, выполняющих функции управления, называются:

- а) управленческими;
- б) формальными;
- в) целевыми;
- г) неформальными.

3 Группы, созданные для достижения определенной цели, называются:

- а) целевыми;
- б) неформальными;
- в) формальными;
- г) управленческими.

4 Группы, решающие задачи как часть своих должностных обязанностей, называются:

- а) постоянными;
- б) неформальными;
- в) управленческими;
- г) целевыми.

5 Уловка, призванная заставить партнера оправдываться, называется:

- а) «обвинение в утопичности идей»;
- б) «приучивание партнера к определенной мысли»;

- в) «ссылка на авторитет»;
 - г) «лесть и комплимент».
- 6 Сущность уловки: «Не заметить то, что может навредить»:
- а) «мнимая невнимательность»;
 - б) «двойная бухгалтерия»;
 - в) «лестные обороты речи».

7 Восприятие необходимости изменений людьми в организации

Контрольные вопросы

- 1 В чем состоит технико-организационная сторона социального управления в условиях изменений в организации?
- 2 В чем состоит социальное взаимодействие и межличностное общение членов группы?
- 3 Для чего необходимо ролевое распределение в инновационных коллективах?
- 4 Какова роль неформальных групп и неформального лидерства в эффективной работе коллектива?
- 5 Что такое коммуникация в инновационных коллективах?
- 6 В чем содержание социально-психологических концепций инновационных коллективов?
- 7 Обрисуйте процесс восприятия новшества в малых группах.
- 8 Как можно управлять социальной адаптацией в инновационных коллективах?
- 9 На чем основано совместное созидание в инновационном процессе?
- 10 Что такое консенсус в социальной группе и каковы пути его достижения?
- 11 Обрисуйте механизм процесса достижения консенсуса.
- 12 От чего зависит достижение консенсуса?
- 13 Какова роль конфликтов в инновационном коллективе?
- 14 Обрисуйте особенности созидательных конфликтов.
- 15 На какой почве могут возникать конфликты?
- 16 Охарактеризуйте возможности прогноза конфликтной ситуации.
- 17 В чем состоит управление конфликтом?
- 18 Какие факторы лежат в основе управляемости проектной группы?
- 19 Как влияют групповые нормы на групповое поведение?

Задание 1

Укажите, какие модели коммуникации следует использовать для:

- скрывтия внутрифирменной информации при проведении изменений;
- обеспечения централизации власти в процессе проведения изменений;
- обеспечения командной работы при проведении изменения.

Задание 2

Заполните таблицу 9, указав особенности реализации коммуникаций по этапам жизненного цикла организации.

Таблица 9 – Особенности реализации коммуникаций в жизненном цикле организации

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Доминирующие типы коммуникаций				
Доминирующие каналы связи				
Виды барьеров				
Схема коммуникационных связей				
Основные проблемы				

Задание 3

Выберите правильный вариант ответа.

1 Обмен информацией в устном и письменном виде посредством символов и действий называется:

- а) коммуникацией;
- б) передачей информации;
- в) приемом информации;
- г) общением.

2 В процесс коммуникации входит:

- а) этап получения информации;
- б) этап прогнозирования информации;
- в) рефлексивный этап;
- г) этап учета информации.

3 Обратная связь позволяет:

- а) настроить каналы для прохождения информации;
- б) прогнозировать коммуникации;
- в) моделировать коммуникации;
- г) программировать коммуникации.

4 В зависимости от формы общения различают коммуникации:

- а) вербальные;

- б) межличностные;
- в) вертикальные;
- г) нисходящие.

5 В зависимости от вида канала общения коммуникации подразделяются на:

- а) формальные;
- б) вербальные;
- в) вертикальные;
- г) восходящие.

6 В зависимости от пространственного расположения каналов различают коммуникации:

- а) вертикальные;
- б) восходящие;
- в) нисходящие;
- г) вербальные.

7 В зависимости от направления коммуникации подразделяются на:

- а) нисходящие;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) неформальные.

8 Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) устной речи;
- б) жестов;
- в) мимики;
- г) технических устройств.

9 Невербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) устной речи;
- в) технических устройств;
- г) слухов.

10 Слухи, возникающие на почве опасений, называются:

- а) «пугала»;
- б) «мечты и чаяния»;
- в) «вбивание клиньев»;
- г) финальными.

11 Целью нисходящей коммуникации является:

- а) постановка подчиненным задач;
- б) получение информации о результатах работы;
- в) изучение мнений подчиненных;
- г) сбор жалоб подчиненных.

12 Целью восходящей коммуникации является:

- а) обеспечение обратной связи между подчиненным и руководителем;
- б) постановка подчиненным задач;
- в) сообщение подчиненным новостей о деятельности организации;
- г) обеспечение социальной поддержки подчиненных.

- 13 Для эффективной коммуникации взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника:
- а) не менее 60 % всего времени общения;
 - б) не менее 50 % времени общения;
 - в) постоянно;
 - г) в начале и конце общения.
- 14 Взгляд в сторону означает:
- а) пренебрежение;
 - б) восхищение;
 - в) угрозу насилия;
 - г) страх и желание уйти.
- 15 Взгляд в пол означает:
- а) страх и желание уйти;
 - б) пренебрежение;
 - в) ясно, понял;
 - г) хочу подчинить себе.
- 16 Интимная дистанция составляет менее:
- а) 50 см;
 - б) 60 см;
 - в) 70 см;
 - г) 30 см.
- 17 Дистанция при персональном общении должна быть не менее:
- а) 50 см;
 - б) 60 см;
 - в) 70 см;
 - г) 120 см.
- 18 Для проведения дружеской беседы следует выбирать позицию:
- а) углового расположения;
 - б) по диагонали;
 - в) друг против друга;
 - г) рядом друг с другом.
- 19 Для проведения конкурирующей беседы следует выбирать позицию:
- а) друг против друга;
 - б) по диагонали;
 - в) рядом друг с другом;
 - г) углового расположения.
- 20 Для ведения независимого общения следует выбирать позицию:
- а) по диагонали;
 - б) друг против друга;
 - в) рядом друг с другом;
 - г) углового расположения.

8 Стратегии осуществления изменений

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Составьте списки стратегий развития организации по этапам ее жизненного цикла. В каждом из этапов выделите стратегии по следующим морфологическим признакам.

1 Конкурентная позиция организации на рынке: слабая; заметная; сильная. Заполните таблицу 10.

Таблица 10 – Стратегии развития организации в ее жизненном цикле

Конкурентная позиция	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая				
Заметная				
Сильная				

2 Интенсивность развития рынка: быстрая; умеренная; медленная. Заполните таблицу 11.

Таблица 11 – Стратегии развития организации в ее жизненном цикле

Интенсивность развития рынка	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Быстрая				
Умеренная				
Медленная				

3 Уровень государственного регулирования экономикой, влияющий на реализацию стратегии развития бизнеса организации:

- государственная монополия;
- естественная олигополия;
- влияние отсутствует.

Заполните таблицу 12.

Таблица 12 – Стратегии развития в жизненном цикле организации

Государственное регулирование	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Государственная монополия				
Естественная олигополия				
Не влияет на бизнес				

4 Наличие в организации инновационного потенциала: достаточный потенциал; инновационная деятельность обеспечивает только удержание достигнутого объема прибыли; низкий потенциал. Заполните таблицу 13.

Таблица 13 – Стратегии развития в жизненном цикле организации

Инновационный потенциал	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Достаточный				
Поддерживающий				
Низкий				

Задание 2

Разработайте матрицы выбора стратегии развития организации в составе следующих координат:

- а) состояние жизненного цикла организации; конкурентная позиция организации на рынке; интенсивность развития рынка;
- б) состояние жизненного цикла; уровень государственного регулирования экономики;
- в) состояние инновационной деятельности в организации;
- г) состояние жизненного цикла;
- д) конкурентная позиция организации на рынке; состояние инновационной деятельности в организации.

Задание 3

Укажите, какие типы власти и стили руководства должны доминировать на этапах жизненного цикла, чтобы обеспечить успех выполнения поставленных на них целей и задач. Заполните таблицу 14.

Таблица 14 – Типы власти и стили руководства в структуре жизненного цикла организации

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая политика, политика постановки общих целей	Аналитическая и директивная политика
Формы власти				
Стили руководства				

Задание 4

Выберите правильный вариант ответа.

- 1 Согласно теории «великих людей» для успешного лидерства необходимо:
 - а) обладать универсальным набором личностных качеств;
 - б) использовать соответствующую манеру поведения;
 - в) учитывать потребности человека;
 - г) учитывать состояние внешней среды.
- 2 Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:
 - а) законной власти;
 - б) экспертной власти;
 - в) власти связей;
 - г) эталонной власти.
- 3 Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:
 - а) лидером;
 - б) менеджером;
 - в) субъектом;
 - г) универсумом.
- 4 Ключевой компетенцией лидера является:
 - а) объединение людей;
 - б) постановка целей и задач;
 - в) формирование организационной структуры;
 - г) осуществление контроля.
- 5 Ключевой компетенцией менеджера является:
 - а) управление подчиненными;
 - б) объединение людей;
 - в) определение направлений деятельности коллектива;
 - г) создание коалиций.
- 6 Процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком называется:
 - а) идентификацией;
 - б) общением;
 - в) знакомством;
 - г) подражанием.

Список литературы

- 1 **Кожевина, О. В.** Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 304 с.
- 2 **Кожевина, О. В.** Стратегическое управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 464 с.
- 3 Управление изменениями в современных компаниях : монография / Под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 263 с.
- 4 **Баликоев, В. З.** Общая экономическая теория: учебник / В. З. Баликоев. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 528 с.
- 5 **Руднева, А. О.** Экономическая теория: учебное пособие / А. О. Руднева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 255 с.
- 6 Виды изменений и их причины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/8950527/page:72/>. – Дата доступа: 25.08.2022.
- 7 Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bodrenko.org/uizm/uizm-11.htm>. – Дата доступа: 25.08.2022.
- 8 Механическая и органическая структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dekanblog.ru/2011/06/menegment/organizacionnye-struktury/mechanicheskaya-vs-organicheskoi/>. – Дата доступа: 25.08.2022.
- 9 Политика изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/8950527/page:73/>. – Дата доступа: 25.08.2022.