



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

Н. П. Драгун, И. В. Ивановская

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПРАКТИКУМ

**по одноименной дисциплине
для слушателей специальности 1-26 02 74
«Деловое администрирование»
заочной формы обучения**

Гомель 2016

УДК 005.007(075.8)
ББК 65.291.21я73
Д72

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 2 от 12.10.2015 г.)*

Рецензент: декан гуманитар.-экон. фак. ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Р. И. Громыко*

Драгун, Н. В.
Д72 Управление изменениями : практикум по одному. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / Н. П. Драгун, И. В. Ивановская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 35 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Для слушателей специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование» ИПКиП.

**УДК 005.007(075.8)
ББК 65.091.21я73**

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

Открытый и динамичный характер организации, противоречивость целей и деятельности ее отдельных подсистем порождает постоянные потребности в изменениях, в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену. В связи с этим значительно возрастают требования к менеджменту организаций по способности эффективно управлять изменениями. Это обстоятельство обуславливает настоятельную необходимость изучения курса «Управление изменениями».

Цель изучения учебной дисциплины «Управление изменениями» – сформировать у слушателей необходимые профессиональные знания, умения и навыки о закономерностях развития организации и влиянии внешней среды как неизбежных причин для проведения изменений в организации, основных подходах к управлению изменениями и изучение особенностей управления персоналом в процессе проведения изменений.

Выполнение заданий в рамках практических занятий способствует овладению слушателями теоретическим материалом, развитию навыков расчетно-аналитической работы, раскрытию возможностей использования полученных знаний на практике.

Цель практических занятий: практическое освоение слушателями содержания и методологии изучаемой дисциплины, в том числе при использовании специальных технических средств.

Задачи практических занятий: закрепление, углубление и расширение знаний студентов при решении конкретных практических задач; развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности студентов; выработка способности логического осмысления самостоятельно полученных данных.

Согласно учебной программе по дисциплине «Управление изменениями» предусмотрено 3 практических занятия (табл. 1.1). Трудоемкость практических занятий составляет 6 часов.

Таблица 1.1

Структура практических занятий

№ п/п	Тема занятия	Трудоемкость, ч.
1	Введение в управление изменениями	2
2	Стратегические основы управления изменениями	2
3	Основные методы и инструменты управления изменениями	2
Итого		6

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
Предисловие	3
Планы занятий и типовые практические задания.....	6
Практическое занятие 1. Введение в управление изменениями...	6
Практическое занятие 2. Стратегические основы управления изменениями.....	15
Практическое занятие 3. Основные методы и инструменты управления изменениями.....	18
Тренировочные тесты.....	21
Список литературы.....	35

ПЛАНЫ ЗАНЯТИЙ И ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
2. Необходимость и замысел изменений.
3. Факторы внешней и внутренней среды организации, вызывающие изменения.
4. Политика управления изменениями в организации.
5. Руководитель в условиях постоянных изменений.
6. Командная работа в условиях изменений.
7. Анализ готовности организации к изменениям.
8. Подходы и методы управления изменениями.
9. Классические модели управления организационными изменениями.
10. Причины сопротивления изменениям.
11. Стереотипы сопротивления изменениям.
12. Психологические барьеры и формы их проявления.
13. Формирование готовности персонала к изменениям.
14. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

Задание 1.1. Попробуйте оценить эффективность организационной структуры вашей организации (предприятия). Характерны ли для вашей компании следующие черты:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления связи с их перегруженностью;
- наличие множества заместителей директора и директоров 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 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.

Задание 1.2. Заполните таблицу 1.2, раскрыв сущность и рациональные сферы использования политики изменения.

Таблица 1.2

Сущность и рациональные сферы использования политики изменений

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

Задание 1.3. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления изменениям и запишите их в третью графу таблицы 1.3.

Таблица 1.3

Последствия сопротивления изменениям

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствия сопротивления
1	2	3
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание 1.4. Заполните таблицу 1.4.

Таблица 1.4

Факторы мотивации персонала 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
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая политика, политика постановки общих целей	Аналитическая и директивная политика
Доминирующие потребности				
Теории мотивации				

Задание 1.5. Укажите, в каких ситуациях следует использовать приведенные в таблице 1.5 методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 1.5

Адресат методов преодоления сопротивления изменениям

Метод	Ситуации, при которых обычно используется данный метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

Задание 1.6. Заполните таблицу 1.6, указав, какие виды групп функционируют в вашей организации.

Таблица 1.6

Классификация групп

Признак классификации	Вид группы
Размер группы	
Сфера совместной деятельности	
Уровень развития	
Реальности существования	
Степень формализации (принцип создания)	
Цели существования	
Период функционирования	
Характер вхождения индивида в группу	

Задание 1.7. Заполните таблицу 1.7, раскрыв содержание деятельности руководителя по стадиям организации командной работы.

Таблица 1.7

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 1.8. Укажите основные отличительные признаки управленческой команды.

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 ее 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.

Оцените свой выбор, учитывая, что эффективную команду характеризуют утверждения п. 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11.

Задание 1.9. Укажите, какие типы власти и стили руководства, на ваш взгляд, должны доминировать на этапах жизненного цикла, чтобы обеспечить успех выполнения поставленных на них целей и задач. Заполните таблицу 1.8.

Таблица 1.8

Типы власти и руководства в структуре жизненного цикла организации

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
1	2	3	4	5
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

Окончание таблицы 1.8

1	2	3	4	5
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая политика, политика постановки общих целей	Аналитическая и директивная политика
Формы власти				
Стили руководства				

Задание 1.10. Разработав варианты решения проблем управления персоналом, указанных в таблице 1.8, заполните ее соответствующую графу:

Таблица 1.9

Проблемы управления персоналом и способы их разрешения

Проблемы	Вариант решения
Отсутствует четко сформулированная генеральная цель и стратегия организации по управлению персоналом	
Не обеспечена экономическая эффективность использования персонала для достижения целей организации	
Нет ясности по формированию культуры управления при работе с персоналом	
Привлечение, отбор и оценка персонала во многом имеют бессистемный характер	
Нет расчетов по необходимым затратам (инвестициям) в человеческие ресурсы организации	
Организацией недооценивается наличие жесткой конкуренции на рынке труда	
Отсутствие новых решений в области повышения квалификации и переподготовки персонала	
Существующие документы по стимулированию персонала и рационализации затрат на него неадекватны современной ситуации	
Роль кадровой службы в системе управления незначительна	
Ошибки кадровой селекции негативно отражаются на деятельности организации в целом, высокие финансовые издержки	
Отсутствие мероприятий по высвобождению работников (в случае их избыточной численности)	

Задание 1.11. Укажите, какие модели коммуникации следует использовать для:

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

Задание 1.12. Заполните таблицу, указав особенности реализации коммуникаций по этапам жизненного цикла организации.

Таблица 1.10

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 1.13. Завод «Chemspec» – часть крупной организации «Speciality Chemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод «Chemspec», дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. «Chemspec» имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «Speciality Chemicals» зарубежными химическими заводами.

Персонал «Chemspec» составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в «Chemspec», значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению. Недавно руководство организации «Speciality Chemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу «Chemspec» характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

Задание 1.14. Командные цели.

Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть: а) взаимоисключающими; б) источником потенциального конфликта для менеджера.

Задание 1.15. Опрос методом ЭКСПО.

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- ✓ организация
- ✓ система
- ✓ изменение
- ✓ формализованность
- ✓ специализация
- ✓ размер организации
- ✓ внешняя среда
- ✓ культура организации
- ✓ специализация
- ✓ иерархия власти
- ✓ развитие
- ✓ кризис
- ✓ рост
- ✓ технология
- ✓ структурные характеристики организации
- ✓ индивидуальное предпочтение.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вопросы для обсуждения:

1. Основные стратегии организационных изменений.
2. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины.
3. Основные направления, задачи и этапы проведения реструктуризации.
4. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
5. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.
6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
7. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Задание 2.1. 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 2.1.

Таблица 2.1

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 2.2

Таблица 2.2

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 2.3.

Таблица 2.3

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 2.4.

Таблица 2.4

Стратегии развития в жизненном цикле организации

Инновационный потенциал	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Достаточный				
Поддерживающий				
Низкий				

Задание 2.2. 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;
состояния инновационной деятельности в организации.

- в) состояние жизненного цикла;
- конкурентная позиция организации на рынке;
- состояние инновационной деятельности в организации.

Задание 2.3. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис. 2.1). Однако комбинация «медленное – сложное» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение	X	

Рисунок 2.1 – Типология процессов изменения

Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Задание 2.4. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис. 2.2.

		Потенциал изменения	
		низкий	высокий
Тип процесса изменения	Медленное – простое изменение	1. Структурированная стратегия	2. Поэтапная стратегия
	Быстрое – простое изменение		
	Быстрое – сложное изменение	3. Безотлагательная стратегия	4. Комплексная стратегия

Рисунок 2.2 – Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере вашей организации (предприятия). Дайте их подробное описание.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вопросы для обсуждения:

1. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
2. Характеристики обучающейся организации.
3. Информация и знание. Теория создания организационного знания.
4. Индивидуальное и организационное обучение.
5. Инструменты управления организационными изменениями.
6. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
7. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
8. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Задание 3.1. Опрос методом ЭКСПО.

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- ✓ интеллектуальная организация
- ✓ индустриальная организация
- ✓ команда
- ✓ группа
- ✓ стандартизация рабочей силы
- ✓ экстравертное управление
- ✓ разветвленная система принятия решений
- ✓ упор на стабильность
- ✓ упор на вертикальное лидерство
- ✓ система внутреннего обучения
- ✓ самообучающаяся организация
- ✓ знания
- ✓ ценность.

Задание 3.2. «Кадры решают все...»

В начале 90-х гг. 20 века (в первые годы перестройки) руководство известного во всем мире российского

машиностроительного предприятия «ХХХ» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. В настоящее время на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов или создал свои предприятия, – все равно работают на развитие отечественного машиностроения. Ну а те не многие, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с «ХХХ» совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо». Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Вопросы:

1. Оцените эффективность обучения работников «ХХХ».
2. Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной «добавленной стоимости» для общества?
3. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
4. Имеются ли на «ХХХ» предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

Задание 3.3.

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией. В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас. Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Вопросы. Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи. Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

1. Как Вы подойдете к проведению беседы?
2. «Уроки», извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
3. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
4. Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
5. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

Задание 3.4.

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое белорусская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда, семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы:

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Тренировочные тесты

1. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:

- а) теории естественного отбора;
- б) теории зависимости от ресурсов;
- в) теории жизнеспособной структуры.

2. Аутсорсинг – это:

- а) вывод за пределы компании обычно непрофильных функций и видов деятельности;
- б) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика;
- в) передача всех функций сторонним организациям.

3. Утверждение о том, что в течение жизнедеятельности организации ее организационная структура управления должна меняться в соответствии с целями и задачами на ближайшую перспективу, является главным выводом:

- а) теории «структура-5»;
- б) теории естественного отбора;
- в) теории операционных издержек.

4. Согласно какой теории в современных условиях нельзя конкуренцию и монополию рассматривать как альтернативные понятия:

- а) теории монополистической конкуренции;
- б) теории смешанной экономики;
- в) теории сравнительных издержек.

5. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:

- а) лично-ориентированный подход в управлении персоналом;
- б) использование плоских организационных структур управления;
- в) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс».

6. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения.

7. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику или политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

8. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

9. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

10. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

11. Создание коалиций менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

12. Жизненный цикл организации – это период, в который:

- а) организация обладает жизнеспособностью;
- б) организация проходит стадии жизненного цикла;
- в) организация рождается и умирает;
- г) организация умирает.

13. Средняя продолжительность организации составляет:

- а) 8-10 лет;
- б) 12-15 лет;
- в) 15-20 лет;
- г) 20-25 лет.

14. Для стадии рождения жизненного цикла организации характерным является:

- а) риск;
- б) трудность освоения новых идей;
- в) стабильность межличностных отношений;
- г) расширение полномочий руководителей низшего управления.

15. Для стадии старения жизненного цикла организации характерным является:

- а) трудность освоения новых идей;
- б) риск;
- в) стабильность межличностных отношений;
- г) расширение полномочий руководителей низшего управления.

16. Стабилизация – это:

- а) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) этап разработки новых идей.

17. Юность – это:

- а) этап духовного перерождения организации;
- б) первая стадия зрелости организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) стадия развития бюрократии.

18. Исследование систем управления организационными изменениями следует проводить на:

- а) всех этапах жизненного цикла организации;
- б) этапе банкротства или спада производства;
- в) этапе рождения организации;
- г) этапе роста организации.

19. Расцвет – это:

- а) этап устойчивого функционирования организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- г) этап принятия рискованных решений.

20. Формирование организационной культуры должно быть обеспечено изменениями, осуществляемыми на этапе:

- а) зрелости;
- б) роста;
- в) на этапе создания (рождения) организации.

21. Неформальную структуру можно использовать на этапе:

- а) создания;
- б) старения;
- в) зрелости.

22. Изменения в организационных структурах управления предполагают:

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

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

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

24. Линейно-функциональную организационную структуру управления используют на этапе:

- а) роста и старения организации;
- б) рождения;

- в) роста и зрелости;
- г) зрелости.

25. Дивизиональные организационные структуры управления используют на этапе:

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

26. Плоские организационные структуры управления следует использовать для:

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

27. Согласно рекомендаций 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.

28. Создание стратегического альянса следует проводить на этапе:

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

29. Для централизации всех функций менеджмента в межорганизационной интеграции следует создавать:

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

30. Молодость – это:

- а) окончательное осознание себя взрослым;
- б) этап старения человека;
- в) этап зрелости человека;
- г) этап самоактуализации человека.

31. Расцвет – это:

- а) период большой работоспособности и отдачи;
- б) этап старения человека;
- в) этап рождения и развития человека;
- г) этап удовлетворения всех потребностей человека.

32. Зрелость – это:

- а) вершина профессионального мастерства;
- б) этап удовлетворения всех потребностей человека;
- в) удовлетворение потребностей в безопасности;
- г) возможность продолжения образования.

33. Пожилой возраст – это:

- а) период общения и воспитания других;
- б) этап удовлетворения физиологических потребностей;
- в) этап удовлетворения всех интересов человека;
- г) период эффективных коммуникаций.

34. Старческий возраст – это:

- а) период передачи накопленного опыта;
- б) период общения и воспитания других;
- в) период эффективных коммуникаций;
- г) этап удовлетворения физиологических потребностей.

35. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:

- а) мотивацией;
- б) коммуникацией;
- в) восприятием;
- г) установкой.

36. Осознанная необходимость в чем-либо называется:
- а) потребностью;
 - б) мотивацией;
 - в) восприятием;
 - г) установкой.
37. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:
- а) мотивом;
 - б) потребностью;
 - в) мотивацией;
 - г) восприятием
38. К теориям психоанализа относится:
- а) теория Зигмунда Фрейда;
 - б) теория Д. Б. Уотсона;
 - в) интерактивная теория мотивации;
 - г) процессуальные теории мотивации.
39. К содержательным теориям мотивации относится:
- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
 - б) теория Зигмунда Фрейда;
 - в) теория Д. Б. Уотсона;
 - г) теория ожиданий.
40. 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.
41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации, называются:

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

45. Группы работников, выполняющих функции управления, называются:

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

46. Группы, созданные для достижения определенной цели, называются:

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

47. Группы, решающие задачи как часть своих должностных обязанностей, называются:

- а) постоянными группами;
- б) неформальными группами;

в) управленческими группами;

г) целевыми группами.

48. Уловка, призванная заставить партнера оправдываться, называется:

а) «обвинение в утопичности идеи»;

б) «приучивание партнера к определенной мысли»;

в) «ссылка на авторитет»;

г) «лесть и комплимент».

49. Не заметить то, что может навредить, - сущность уловки:

а) «мнимая невнимательность»;

б) «двойная бухгалтерия»;

в) «лестные обороты речи».

50. 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.

51. Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:

а) законной власти;

б) экспертной власти;

в) власти связей;

г) эталонной власти.

52. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

а) лидером;

б) менеджером;

в) субъектом;

г) универсумом.

53. Ключевой компетенцией лидера является:

а) объединение людей;

б) постановка целей и задач;

в) формирование организационной структуры;

г) осуществление контроля.

54. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а) управление подчиненными;
- б) объединение людей;
- в) определение направлений деятельности коллектива;
- г) создание коалиций.

55. Процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком называется:

- а) идентификацией;
- б) общением;
- в) знакомством;
- г) подражанием.

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

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

57. В процесс коммуникации входит:

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

58. Обратная связь позволяет:

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

59. В зависимости от формы общения различают коммуникации:

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

60. В зависимости от вида канала общения коммуникации подразделяются на:

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

61. В зависимости от пространственного расположения каналов различают коммуникации:

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

62. В зависимости от направления коммуникации подразделяются на:

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

63. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

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

64. Невербальные коммуникации осуществляются с помощью:

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

65. Слухи, возникающие на почве опасений, называются:

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

66. Целью нисходящей коммуникации является:

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

67. 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.

68. 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.

69. Взгляд в сторону означает:

- а) пренебрежение;
- б) восхищение;
- в) угрозу насилия;
- г) страх и желание уйти.

70. Взгляд в пол означает:

- а) страх и желание уйти;
- б) пренебрежение;
- в) ясно, понял;
- г) хочу подчинить себе.

71. Интимная дистанция составляет менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 30 см.

72. Дистанция при персональном общении должна быть не менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 120 см.

73. Для проведения дружеской беседы следует выбрать позицию:

- а) углового расположения;
- б) по диагонали;
- в) друг против друга;
- г) рядом друг с другом.

74. Для проведения конкурирующей беседы следует выбрать позицию:

- а) друг против друга;
- б) по диагонали;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

75. Для ведения независимого общения следует выбрать позицию:

- а) по диагонали;
- б) друг против друга;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

76. Принуждение, как метод преодоления сопротивления, рекомендован в ситуациях, когда:

- а) необходима быстрота, а инициаторы перемен обладают большой властью;
- б) у инициатора перемен нет власти, но есть четкая информация о том, что следует делать;
- в) перемены осуществляют в творческих и инициативных коллективах;

г) идея перемен привлекательна для исполнителей; е) участники перемен самостоятельно приходят к необходимости осуществления перемен.

77. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:

- а) образование и передача информации;
- б) привлечение подчиненных к принятию решения;
- в) эмоциональная поддержка руководителя;
- г) переговоры;
- д) принуждение.

78. «Инициаторы идеи перемен» - это люди, которые:

- а) имеют четкое представление о том, что и как следует изменить;
- б) соглашаются с целесообразностью изменений и принимают саму идею перемен;
- в) помогают персоналу внедрить перемены в практику;
- г) создают сильное сопротивление изменениям;
- д) правильного ответа нет.

79. Непременными свойствами (признаками) инновации являются:

- а) научно-техническая новизна;
- б) практическая применимость;
- в) экономическая полезность;
- г) правильного ответа нет;
- д) все указанное верно.

80. Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) – это:

- а) изменения;
- б) новации;
- в) инновации;
- г) диффузия инновации;
- д) все указанное верно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горелик, С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 184 с.
2. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
3. Камертон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / Э. Камертон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 290 с.
4. Мардас, А.И., Мардас О.А. Организационный менеджмент / А.И. Мардас. – СПб.: Питер, 2004.
5. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2005.
6. «7 нот менеджмента. Лучшая практика управления». – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340 с.
7. Сулейманкадиева, А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура: учеб. пособие / А.Э. Сулейманкадиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
8. Сулейманкадиева, А.Э. Управление организационными изменениями: практикум / А.Э. Сулейманкадиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 60 с.
9. Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
10. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
11. Чернышева, Н.И. Управление изменениями: учеб. пособие / И.И. Чернышева [и др.] – Новомосковск, 2012 – 200 с.

**Драгун Николай Павлович
Ивановская Ирина Викторовна**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Практикум
по одноименной дисциплине
для слушателей специальности 1-26 02 74
«Деловое администрирование»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 25.05.16.

Рег. № 82Е.
<http://www.gstu.by>