

Министерство образования и науки Российской Федерации
Псковский государственный университет

Л. Н. Гальдикас
И. П. Войку

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Методические указания по изучению теоретического курса
и выполнению контрольной работы**

для студентов заочной формы обучения
направления подготовки
080200 «Менеджмент»
Профиль: «Управление малым бизнесом»,
«Управление технологическими инновациями»

*Рекомендовано к изданию кафедрой
«Менеджмент организации и управление инновациями»*

Псков
Псковский государственный университет
2013

УДК 301
ББК 60.5
Г17

*Рекомендовано к изданию кафедрой
«Менеджмент организации и управление инновациями»*

Рецензент:

— Н. Е. Олехнович, канд. пед. наук, доцент ПсковГУ

Гальдикас, Л. Н., Войку, И. П.

Г17

Управление изменениями : Методические указания по изучению теоретического курса и выполнению контрольной работы. — Псков : Псковский государственный университет, 2013. — 36 с.

Методические указания содержат программу учебной дисциплины «Управление изменениями», требования к знаниям и умениям студентов при сдаче контрольных мероприятий, задания для контрольной работы, перечень вопросов к экзамену (зачёту), список литературы.

Методические указания предназначены для студентов заочной формы обучения направления подготовки 080200 «Менеджмент» профиль: «Управление малым бизнесом», «Управление технологическими инновациями».

УДК 301
ББК 60.5

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общие методические указания по изучению дисциплины.....	6
2. Содержание разделов дисциплины	7
3. Методические указания по выполнению контрольной работы.....	11
4. Задания для контрольной работы.....	12
5. Вопросы для подготовки к зачёту	31
6. Учебно-методическое обеспечение	33

ВВЕДЕНИЕ

«Никто не может войти в одну и ту же реку дважды»
Китайская пословица

«Единственный шанс управлять фирмой без изменений — это вообще не основывать фирму!» В современном бизнесе данное предположение становится все более и более очевидным. Изменения целиком и полностью окутывают любое предприятие.

Для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями («менеджменту изменений»).

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. «Менеджмент изменений» занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Именно поэтому дисциплина «Управление изменениями» занимает особое место среди учебных дисциплин, включенных в систему подготовки руководителей.

Центральное место при изучении настоящей дисциплины занимают такие вопросы, как закономерности и направления организационного развития, субъекты и модели организационных изменений, классификация изменений и принципы управления ими, инструменты проведения изменений и методы преодоления сопротивления переменам.

Методические указания по изучению теоретического курса и выполнению контрольной работы «Управление изменениями» включает содержание теоретических разделов дисциплины, комплекс практических заданий для выполнения контрольной работы, рекомендуемые источники и вопросы итоговой аттестации.

Методическая разработка состоит из шести разделов.

Первый раздел содержит общие методические указания по изучению дисциплины «Управление изменениями».

Второй раздел включает содержание тем лекционных занятий по дисциплине.

В третьем разделе представлены требования по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвертый раздел методической разработки содержит теоретические и практические задания для выполнения контрольной работы по вариантам.

В пятую часть включены вопросы итоговой аттестации.

Шестой раздел содержит список рекомендуемой основной и дополнительной литературы, перечень интернет-источников.

Содержание методических указаний полностью соответствует программе изучения дисциплины «Управление изменениями». Рекомендации, содержащиеся в методической разработке, могут способствовать наиболее полному и качественному усвоению студентами материала изучаемой дисциплины.

Приобретенные при подготовке к итоговой аттестации и в процессе написания контрольной работы теоретические знания и практические навыки, помогут студентам самостоятельно и на достаточно высоком теоретическом уровне решать целый ряд поведенческих задач, выявлять и грамотно выстраивать организационную динамику.

1. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель курса «Управление изменениями» — состоит в том, чтобы во взаимосвязи с другими материалами учебно-методического комплекса сформировать у студентов знания, умения и навыки о закономерностях развития организации, основных подходах и методах к проведению организационных изменений.

Основные задачи дисциплины:

- теоретическое понимание основ, определяющих понятие организация и изучение закономерностей её развития;
- изучение моделей организационных изменений;
- исследование инструментов и методов внедрения организационных изменений;
- освоение основных положений управления на основе бизнес-процессов;
- приобретение навыков по проведению организационного анализа для подготовки к реструктуризации управления компанией;
- изучение причин сопротивления организационным изменениям.

Курс «Управление изменениями» тесно взаимосвязан с такими дисциплинами как: «Основы менеджмента», «Теория организации», «Экономика предприятия», «Управление качеством», «Системы управления», «Бизнес-планирование», «Методы принятия управленческих решений». Знания, полученные студентами при изучении данной дисциплины, будут в дальнейшем использованы при освоении курсов: «Оценка бизнеса», «Управленческий учёт и контроллинг на предприятиях малого бизнеса», «Анализ деятельности малого предприятия», «Стратегический менеджмент в инновационных организациях», «Управление инновационными проектами», а также при выполнении курсовых работ и дипломных проектов.

Приобретённые знания и практические навыки должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком теоретическом уровне решать по проведению организационных изменений, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Курс «Управление изменениями» изучается студентами всех форм обучения в течение одного семестра. В ходе изучения учебной дисциплины студент должен подготовить доклад и выполнить контрольную работу. Итоговой формой контроля уровня освоения учебной дисциплины является зачёт.

2. СОДЕРЖЕНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел I. Теоретические аспекты организационных изменений

Тема 1.1. Закономерности развития организации

Организация как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений. Сравнительные характеристики больших и малых организаций. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Организационные патологии.

Тема 1.2. Направления и методы организационного развития

Характеристики подходов к анализу процесса развития. Основные положения концепции организационного развития. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту). Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации). Современные тенденции развития организации. Позитивные результаты и ограничения организационного развития. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями. Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения ОР. Этические проблемы организационного развития.

Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Способы стимулирования поиска новых идей. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Отстаивание идеи, доведение её до стадии внедрения. Создание венчурных команд и фондов.

Тема 1.3. Личность как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений

Личностный и трудовой потенциал человека. Человеческий капитал. Роль личности в организации. Ролевые конфликты. Отклоняющееся поведение. Влияние изменений на поведение личности.

Теории поведения человека в организации. Проекция человека в организационном поведении. Теория личности. Источники различий в характеристиках личности. Формально-динамическая модель личности. Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O–C–E–A–N). Окно Джохари. Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса. Самосознание человека: Я-концепция (Я-образ, Я-схемы). Механизмы защиты Я-концепции. Типологии поведения личности. Деформация поведения личности. Мотивация и результативность.

Тема 1.4. Группа как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений. Формирование команды стратегических изменений

Группа: понятие, классификация. Характеристика групп. Создание групп и команд с высокими показателями работы. Групповая сплоченность. Социальное партнерство и взаимопомощь при групповой работе. Групповые нормы. Преимущества и недостатки работы в группе. Лидерство в группе. Влияние изменений на поведение группы.

Необходимость формирования команды стратегических изменений, её отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Роли членов эффективной команды. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений.

Тема 1.5. Организационное поведение как составная часть организационного развития. Формирование инновационной организационной культуры

Управление поведением организации. Социокультурная среда организации и организационная культура как регуляторы её поведения при проведении организационных изменений. Сущность процесса формирования и изменений в организационной культуре для выживания организации на рынке. Составляющие репутации организации.

Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Характеристики работников инновационной организации. Способы поддержки инноваций. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации.

Тема 1.6. Классификация организационных изменений. Принципы управления изменениями. Сопротивление изменениям

История развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Причины сопротивления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениями. Классификация характеристик эволюционных и революционных изменений в организациях.

Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен.

Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации. Классификация конфликтов. Методы управления конфликтами. Понятие и последствия стресса. Личностные и организационные факторы стресса. Классификация индивидуальных стрессов. Динамика стресса. Управление стрессом.

Тема 1.7. Модели организационных изменений

Модель изменений К. Левина (побуждающие и ограничивающие силы). Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуира и Дж. Келли (четыре элемента преобразования бизнеса). Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель Бекхарда (1969). Модель Тюрли (1979).

Раздел II. Стратегические типы организационных изменений

Тема 2.1. Реструктуризация управления компанией

Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.

Понятие реструктуризация. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Разработка должностных инструкций.

Тема 2.2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.

Тема 2.3. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений

Становление концепции всеобщего управления качеством. Основные положения TQM. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений. Влияние получения сертификата ISO 9000 на результаты бизнеса.

Тема 2.4. Создание обучающейся организации

Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Паутина интерактивных элементов обучающейся организации: лидерство, горизонтальная структура, наделение сотрудников властью, сильная культура, развивающиеся стратегии, коммуникации и общность информации. Изменение социального контракта. Изменение природы карьеры сотрудников.

Тема 2.5. Инструменты проведения организационных изменений.

Мониторинг и контроль процесса изменений

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Универсальная (сбалансированная) система показателей деятельности. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнинга, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа по курсу «Управление изменениями» выполняется для закрепления у студентов теоретического знания и получения навыков о закономерностях развития организации, основных подходах и методах к проведению организационных изменений.

Контрольная работа должна содержать изложение одного теоретического вопроса и выполнения практических задач.

При выполнении контрольной работы следует обратить внимание на следующие требования:

1. Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями по оформлению студенческих работ¹.

2. Задания к теоретической части контрольной работы составлены в 30 вариантах. Здесь номер варианта соответствует номеру по списку группы. Задания к практической части контрольной работы определяются по последним двум цифрам номера зачётной книжки. Исключение составляет последнее тестовое задание — оно выполняется всеми студентами.

3. Каждый студент выполняет один вариант для теоретической и практической части. Замена вариантов и задач не допускается.

4. Работа оформляется на листах формата А4 в рукописном варианте (разборчиво) либо на компьютере (машинописный вариант).

5. На титульном листе должно быть отражено: название учебного заведения, факультета, кафедры, контрольной работы, Ф. И. О. студента, номер группы, номер зачётной книжки, номер варианта теоретической части работы.

6. Все листы контрольной работы должны быть пронумерованы.

7. Нельзя ограничиваться приведением только готовых ответов. Расчёты (при решении задачи) должны быть представлены в развёрнутом виде, с указанием формул, пояснений к ним, а также выводов.

8. Контрольная работа должна заканчиваться указанием списка использованной литературы.

9. Контрольная работа должна быть представлена в установленные учебным планом сроки.

10. Если работа не принимается к зачёту, то она вместе с рецензией возвращается студенту. Студент обязан учесть все замечания и внести их в текст работы или выполнить заново.

¹ Феоктистова В. А., Васильева Н. А. Требования по оформлению студенческих работ. Методические рекомендации. Псков: ППИ, 2007. 30 с.

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

4.1. Теоретические задания к контрольной работе

Задание теоретической части (тема) определяется порядковым номером студента в списке студенческой группы на момент написания контрольной работы:

1. Концепция организационных изменений. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
2. Современные тенденции развития организаций. Типология организационных изменений.
3. Принципы управления процессом изменений.
4. Структура системы управления изменениями.
5. Подходы к анализу и проведению изменений.
6. Модели организационных изменений. Модель изменений К. Левина, теория О и теория Е организационных изменений.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Способы стимулирования поиска новых идей. Осуществление изменений.
9. Сопротивление изменениям и методы его преодоления (на примере).
10. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
11. Реструктуризация управления организацией (на примере)
12. Реинжиниринг бизнес-процессов (на примере).
13. Группы и команды: общее и отличительное.
14. Изменение организационного поведения как часть организационного развития. Модели организационного развития.
15. Этические проблемы организационного развития.
16. Концепция обучающейся организации. Создание обучающейся организации.
17. Инструменты проведения организационных изменений.
18. Мониторинг и контроль процесса изменений.
19. Формирование команды стратегических изменений (на примере). Характеристики лидера команды стратегических изменений.
20. Формирование инновационной организационной культуры.
21. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.
22. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями.
23. Выявление сторонников и противников перемен (на примере).
24. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.
25. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли.
26. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.

27. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
28. Взаимосвязь понятий «организация», «поведение» и «эффективность».
29. Групповая сплочённость и факторы её определяющие. Групповые эффекты.
30. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации (на примерах).

4.2. Практические задания к контрольной работе

Задание 1. Оценка эффективности организационных изменений

Описание ситуации

В ООО «Альфа» произведены следующие изменения в организационной структуре и распределении функциональных обязанностей: введены в состав предприятия новые отделы (отдел маркетинга, планово-технический отдел), созданы служба обслуживания абонентов, планово-финансовая служба.

В результате рационализации системы подчинения, введения в состав предприятия новых отделов изменятся значения следующих производственных критериев, учитываемых при оценке эффективности управления:

- производительности труда (изменится, так как увеличатся доходы и возрастет численность работающих);
- себестоимость (возрастает за счёт заработной платы принятых работников);
- прибыли (увеличится за счёт опережающего роста доходов по сравнению с ростом затрат в результате более рационального перераспределения функций, а следовательно более оперативного и качественного принятия решений; введения отдела, осуществляющего исследование внешней среды предприятия и выработывающего оптимальные шаги по адаптации к ней; введения отдела, контролирующего и анализирующего финансовые потоки, планирующего и прогнозирующего работу организации на перспективу и выбирающего наиболее оптимальные направления действий предприятия);
- фондоотдачи (возрастает, так как возрастут доходы при неизменной стоимости основных фондов);
- доли затрат в доходах (снизится из-за опережающего роста доходов по сравнению с затратами);
- доли затрат на управление в затратах (изменится);
- доли аппарата управления в численности (возрастает);
- доли затрат на управление в доходах (снизится из-за опережающего роста доходов).

Эффект при рационализации системы подчинённости будет получен за счёт ускорения оборачиваемости информации в рамках «правильной» организационной структуры, а также улучшения взаимодействия с внешней средой организации, представленной клиентами, конкурентами, поставщиками, финансовыми организациями, государством и т. д., проявится в дополнительном приросте доходов.

Известны базовые и текущие показатели работы предприятия (Табл. 1 и 2).

Таблица 1

Базовые показатели работы ООО «Альфа»

Показатель Вариант	Общая численность работников, чел.	Объём реализации, ед.	Цена реализации, руб.	Общая сумма затрат на производство и реализацию, руб.	Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	Затраты на управление, руб.	Численность работников аппарата управления, чел.
01, 99	83	2000	105	190000	144500	23000	66
02, 98	85	3200	100	200000	143300	18000	27
03, 97	87	4150	85	200000	116100	14000	43
04, 96	89	4900	75	205000	136700	12000	51
05, 95	91	6000	65	208000	147100	6000	9
06, 94	93	7000	55	200000	148400	10000	29
07, 93	91	5600	50	190000	165530	12100	28
08, 92	89	6500	45	195000	180000	10000	28
09, 91	88	6300	45	210000	170000	13000	27
10, 90	86	4100	95	190000	155000	10000	27
11, 89	84	3000	100	180000	170300	10000	26
12, 88	82	5500	95	175000	160000	9000	26
13, 87	102	4300	95	165000	165000	8600	25
14, 86	100	6000	90	170000	160000	9500	25
15, 85	98	5000	85	145000	155000	9000	24
16, 84	96	4700	100	160000	155000	7600	22
17, 83	99	3200	110	135000	155000	9400	23
18, 82	102	4800	75	180000	163000	9000	19
19, 81	105	4400	75	180000	168000	6900	26
20, 80	75	3200	100	140000	145000	9000	27
21, 79	77	2400	90	200000	170000	10000	31
22, 78	80	2300	90	160000	150000	10000	14
23, 77	82	2900	95	210000	160000	10000	16
24, 76	76	7000	40	210000	170000	2100	24
25, 75	74	7000	45	250000	180000	6800	12
26, 74	73	6700	45	200000	190000	7600	14
27, 73	75	3900	30	210000	165000	10000	17
28, 72	77	7000	50	210000	170000	12000	18
29, 71	80	5300	45	195000	175500	10000	18
30, 70	78	7500	40	230000	170000	10000	23
31, 69	77	7000	30	180000	160000	7000	21
32, 68	98	9000	25	240000	145000	10000	9
33, 67	96	12000	25	200000	160000	4000	29
34, 66	99	9500	25	170000	175000	5600	28
35, 65	102	11100	30	220000	180000	8000	28
36, 64	115	5600	110	215000	155000	8000	27
37, 63	118	6800	110	190000	190000	13000	27
38, 62	87	4200	115	145000	180000	7000	26
39, 61	89	4300	75	180000	180000	8000	26
40, 60	91	5400	75	180000	135000	5000	25
41, 59	93	3100	100	182000	200000	9500	25
42, 58	87	4200	90	127500	180000	4500	24

Продолжение Таблицы 1

43, 57	89	3350	80	190000	185000	4500	13
44, 56	91	4300	65	139000	165000	5500	24
45, 55	87	7000	45	200000	190000	6000	24
46, 54	89	4800	35	210000	210000	4500	17
47, 53	91	11000	30	197000	168000	12000	32
48, 52	93	5600	40	220500	210000	10000	18
49, 51	91	7200	40	230000	200000	9000	18
50, 00	89	6000	45	230000	200000	12300	24

Таблица 2

Текущие показатели работы ООО «Альфа»

Показатель Вариант	Общая численность работников, чел.	Объём реализации, ед.	Цена реализации, руб.	Общая сумма затрат на производство и реализацию, руб.	Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	Затраты на управление, руб.	Численность работников аппарата управления, чел.
01, 99	83	2190	110	197330	134500	23400	66
02, 98	85	3110	98	200115	145300	18954	27
03, 97	87	4030	86	202900	156100	14508	43
04, 96	89	4950	74	205685	166900	10062	51
05, 95	91	5870	62	208470	177700	5616	9
06, 94	93	6790	50	211255	188500	11170	29
07, 93	91	6654	49	207030	184730	10947	28
08, 92	89	6521	48	202889	181035	10728	28
09, 91	88	6391	47	198832	177415	10513	27
10, 90	86	3100	100	194855	173866	10303	27
11, 89	84	3038	98	190958	170389	10097	26
12, 88	82	5406	96	187139	166981	9895	26
13, 87	102	5298	91	183396	163642	9697	25
14, 86	100	5192	89	179728	160369	9503	25
15, 85	98	5088	87	176133	157161	9313	24
16, 84	96	4986	109	172611	154018	9127	22
17, 83	99	4210	112	177789	158639	9401	23
18, 82	102	4336	73	183123	163398	9683	19
19, 81	105	4466	75	188616	168300	9973	26
20, 80	75	2190	120	194275	173349	10272	27
21, 79	77	2256	89	200103	178549	10580	31
22, 78	80	2323	92	206106	183906	10898	14
23, 77	82	2393	94	212289	189423	11225	16
24, 76	76	7001	42	210005	167003	1002	24
25, 75	74	6861	37	205805	163663	9820	12
26, 74	73	6724	30	201689	160390	9624	14
27, 73	75	6925	31	207739	165201	9912	17
28, 72	77	7133	41	213972	170157	10210	18
29, 71	80	7347	42	220391	175262	10516	18
30, 70	78	7568	32	227003	171757	14508	23

Продолжение Таблицы 2

31, 69	77	7795	31	233813	168322	10062	21
32, 68	98	12190	21	240827	164955	16160	9
33, 67	96	12556	25	248052	169904	4170	29
34, 66	99	12932	25	210005	175001	4087	28
35, 65	102	13320	27	205805	180251	4005	28
36, 64	115	7001	112	201689	185659	7925	27
37, 63	118	6861	110	197655	191228	13846	27
38, 62	87	4210	113	193702	187404	5769	26
39, 61	89	4336	73	189828	183656	8694	26
40, 60	91	4466	75	186031	179983	3620	25
41, 59	93	2190	120	182311	176383	9548	25
42, 58	87	2256	89	187780	181675	3477	24
43, 57	89	2323	85	193413	187125	3407	13
44, 56	91	2393	88	199216	192738	3509	24
45, 55	87	7001	42	205192	198521	4615	24
46, 54	89	9800	33	211348	204476	3723	17
47, 53	91	10094	34	217689	210611	14508	32
48, 52	93	7001	42	224219	216929	10062	18
49, 51	91	7211	43	230946	223437	16160	18
50, 00	89	5840	45	237874	230140	17160	24

По экспертным оценкам, в результате организационных изменений в ООО «Альфа» произойдёт следующее (Табл. 3):

1. работа отдела маркетинга и улучшение внутреннего планирования за счёт введения планово-технического и планово-финансового отделов даст прирост доходов;
2. ускорение оборачиваемости информации также приведёт к росту доходов;
3. численность работников предприятия возрастёт и в планово-техническом отделе, и в отделе маркетинга;

Таблица 3

Экспертная оценка последствий организационных изменений в ООО «Альфа»

Показатель Вариант	Прирост доходов за счет введения новых структурных подразделений, %	Прирост доходов за счет ускорения оборачиваемости информации, %	Прирост численности работников, чел. / в том числе, руководителей, чел.		Численность работников новых отделов, чел. / в том числе, руководителей, чел.	Расходы на содержание новых работников, руб. (% к зарплате новых работников с отчислениями)	Средний размер заработной платы на предприятии, руб.
			Планово-технического отдела	Отдела маркетинга			
01, 99	5,5	3,4	2	3/1	3/1	45,5	5320
02, 98	4,6	3,7	3	2/1	4/1	44,1	5700
03, 97	3,7	4	1	3	0	42,7	6080
04, 96	2,8	4,3	4/1	2	2	41,3	6460
05, 95	1,9	4,6	2	2	2	39,9	6840
06, 94	2,3	4,9	3	2	3	38,5	7220
07, 93	2,7	5,2	3	1	1	37,1	7600
08, 92	3,1	5,5	2	4/1	1	35,7	7980
09, 91	3,5	5,8	2	0	5/1	34,3	6360

Продолжение Таблицы 3

10, 90	3,9	6,1	1	3	2	32,9	6740
11, 89	4,3	6,4	1	3	3	31,5	7120
12, 88	4,7	6,7	5/2	3	2	30,1	5780
13, 87	5,1	7	4	2/1	2	28,7	5690
14, 86	3,2	7,3	3	2	1	27,3	5600
15, 85	1,3	7,6	3	2/1	0	25,9	5510
16, 84	3,4	7,9	1	3	2	24,5	5420
17, 83	3,5	8,2	0	2	4/2	23,1	5330
18, 82	3,6	8,5	3/1	2	2	21,7	6400
19, 81	3,7	8,8	2/1	3	2	20,3	7470
20, 80	3,8	9,1	3	1	3	18,9	6540
21, 79	3,4	1,9	2	4/1	1	42,7	5610
22, 78	3,7	2,3	2	2	1	41,3	5680
23, 77	4	2,7	2	3	5/1	39,9	7220
24, 76	4,3	3,1	1	3	2	38,5	7600
25, 75	4,6	3,5	4/1	2	3	37,1	7980
26, 74	4,9	3,9	0	2	2	35,7	6360
27, 73	5,2	4,3	3	1	2	34,3	6740
28, 72	5,5	4,7	3	1	1	32,9	7120
29, 71	5,8	5,1	3	5/2	0	38,5	5780
30, 70	6,1	3,2	2/1	4	2	37,1	5690
31, 69	8,5	1,3	2	3	4/2	35,7	5600
32, 68	8,8	3,4	2/1	3	3/1	34,3	5510
33, 67	9,1	2,3	3	1	4/1	32,9	5420
34, 66	1,9	2,7	2	0	0	31,5	5330
35, 65	2,3	3,1	2	3	2	30,1	6740
36, 64	2,7	3,5	2	3	2	28,7	7120
37, 63	3,1	3,9	2	3	3	27,3	5780
38, 62	7	4,3	1	0	1	25,9	5690
39, 61	7,3	4,7	4/1	2	2	24,5	5600
40, 60	7,6	5,1	0	2	3	23,1	5510
41, 59	7,9	3,2	3	2	2	21,7	5420
42, 58	8,2	1,3	3	1	2	20,3	5330
43, 57	8,5	3,4	3	4/1	1	39,9	6400
44, 56	8,8	3,5	2/1	0	0	38,5	5319
45, 55	9,1	6,1	2	3	2	37,1	5191
46, 54	1,9	8,5	2	3	4/2	35,7	5064
47, 53	2,3	8,8	2	3	3/1	34,3	4937
48, 52	2,7	9,1	1	2/1	4/1	32,9	4810
49, 51	3,1	1,9	1	2	0	38,5	4683
50, 00	3,5	2,3	1	0	2	37,1	4556

4. численность работников новых отделов также приведёт к росту общей численности сотрудников предприятия;
5. рост численности работников приведёт к росту расходов на их содержание (канцелярские, услуги связи, расходные материалы, командировочные и т. д.);
6. объёмы производства и реализации не изменятся.

Экспертным методом определены веса значимости важнейших производственных критериев деятельности ООО «Альфа» (Табл. 4).

Таблица 4

Веса значимости производственных критериев

Показатель Вариант	Произ- води- тельность труда	Себе- стои- мость	Объём произ- вод- ства, абон- ентов	При- быль, тыс. руб.	Фондо- отдача	Доля за- трат в доходах	Доля за- трат на управле- ние в за- тратах	Доля аппа- рата управ- ления в чис- ленности	Доля за- трат на управле- ние в доходах
01, 99	12	10	8	25	15	20	3	2	5
02, 98	11	11	9	23	13	18	4	5	6
03, 97	10	12	10	21	11	16	5	6	9
04, 96	9	13	11	19	9	14	6	12	7
05, 95	8	14	12	17	7	16	7	10	9
06, 94	7	15	13	11	5	14	8	17	10
07, 93	6	16	17	13	3	10	9	15	11
08, 92	5	17	15	11	6	8	10	16	12
09, 91	4	18	16	9	2	9	11	18	13
10, 90	3	19	17	7	3	2	15	20	14
11, 89	2	20	18	5	2	6	13	19	15
12, 88	1	21	19	4	3	2	14	20	16
13, 87	2	18	20	5	4	3	11	22	15
14, 86	3	16	19	6	3	1	14	21	18
15, 85	6	21	16	7	2	2	14	22	11
16, 84	7	21	17	8	2	3	16	22	4
17, 83	5	13	11	9	2	4	15	23	19
18, 82	4	22	5	11	2	3	15	16	22
19, 81	11	10	12	13	1	6	15	8	23
20, 80	9	17	7	5	1	18	16	3	24
21, 79	5	3	25	15	8	12	20	2	10
22, 78	6	4	23	13	9	11	18	5	11
23, 77	9	5	21	11	10	10	16	6	12
24, 76	7	6	19	9	11	9	14	12	13
25, 75	9	7	17	7	12	8	16	10	14
26, 74	10	8	11	5	13	7	14	17	15
27, 73	11	9	13	3	17	6	10	15	16
28, 72	12	10	11	6	15	5	8	16	17
29, 71	13	11	9	2	16	4	9	18	18
30, 70	14	15	7	3	17	3	2	20	19
31, 69	15	13	5	2	18	2	6	19	20
32, 68	16	14	4	3	19	1	2	20	21
33, 67	15	11	5	4	20	2	3	22	18
34, 66	18	14	6	3	19	3	1	21	16
35, 65	11	14	7	2	16	6	2	22	21
36, 64	4	16	8	2	17	7	3	22	21
37, 63	19	15	9	2	11	5	4	23	13
38, 62	22	15	11	2	5	4	3	16	22
39, 61	23	15	13	1	12	11	6	8	10
40, 60	24	16	5	1	7	9	18	3	17

41, 59	21	8	3	22	4	16	2	17	7
42, 58	13	9	4	23	19	15	2	11	5
43, 57	22	11	3	16	22	15	2	5	4
44, 56	10	13	6	8	23	15	1	12	11
45, 55	17	5	18	3	24	16	1	7	9
46, 54	3	15	12	2	10	20	8	25	5
47, 53	4	13	11	5	11	18	9	23	6
48, 52	5	11	10	6	12	16	10	21	9
49, 51	6	9	9	12	13	14	11	19	7
50, 00	7	7	8	10	14	16	12	17	9

Задание

Оценить эффективность организационных изменений в ООО «Альфа» при помощи методики Феликса–Риггса.

Рекомендации по выполнению

Использование данной методики, основанное на применении матрицы специальной формы (Табл. 5), состоит из следующих шагов:

1. выделяют параметры (важнейшие производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние организации. Для каждого критерия выбирается показатель (K_j), наилучшим образом характеризующий данный параметр;
2. однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствует 3 очка;
3. определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков;
4. так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков;
5. проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1–2, 4–9.

В результате шагов 2–5 формируется шкала возможных положений организации по каждому из выбранных критериев;

6. Каждому из принятых производственных критериев экспертным путём присваиваются веса значимости (W_{kj}) в сумме, равной 100. Затем определяется ряд А — фактическое значение исследуемого периода, выясняется, сколько очков (O_{kj}) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд В;

7. перемножение ряда В на веса дает ряд С, состоящий из оценок (Q_{kj}):

$$Q_{kj} = O_{kj} \cdot W_{kj} \quad (1)$$

8. сумма значений оценок формирует индекс (I_t), который сравнивается с предшествующим значением (I_0):

$$I_t = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^t, \quad (2)$$

где Q_{kj}^t — значение оценки j-го критерия производства в момент времени t;

$$I_0 = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^0, \quad (3)$$

где Q_{kj}^0 — значение оценки j-го критерия производства в базисный момент времени.

При этом эффективность организационных изменений определяется как разница между суммарными значениями оценок, составляющими индекс I_t и индексом I_0 :

$$E = I_t - I_0, \quad (4)$$

где E — величина эффективности организационных изменений.

Таблица 5

Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость	Объём производства, ед.	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля аппарата управления в численности	Доля затрат на управление в доходах	Шаг 5, очки
Шаг 1	Доход/численность, тыс.руб./человек	Затраты/объём производства, руб./ед.			Доходы/среднегодовая стоимость основных фондов, руб./руб.	Затраты/доходы, коп./руб.	Затраты на управление/затраты, коп./руб.	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Ряд А										
Шаг 3										
Шаг 2										
Шаг 4										
Ряд В										Очки
Шаг 6										Вес
Ряд С										Оценка

Согласно методике Феликса–Риггса текущее значение j-го критерия производства можно отобразить его оценкой Q_{kj} , то величину эффективности управления (прирост эффективности от организационных изменений) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляю-

щими индекс I_t (на момент времени t после внедрения организационных изменений) и индексом I_0 (на первоначальный момент анализа).

Задание 2. Роль и значение организации в жизни индивида

Цель упражнения: раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Этапы выполнения упражнения:

1. составить перечень организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, место прохождения практики, магазин, кинотеатр, поликлиника, и т. д.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций, заполнив табл. 6. Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

а) цели и вид деятельности (какие задачи ставит перед собой организация и чем занимается);

б) форма собственности (государственная, частная и т. д.);

в) уровень формализации (формальная, неформальная);

г) отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);

д) отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);

е) этап жизненного цикла на сегодняшний день;

ж) мотивация труда в организации;

з) стиль руководства в организации.

Таблица 6

Организация и её характеристики

№ п. п.	Основные характеристики	Функции менеджмента
1		
2		
3		
4		
5		
и т. д.		

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить возможные последствия существования организации (позитивные, негативные) для её работников и внешней среды, заполнив табл. 7.

Таблица 7

Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
Для внешней среды	Для работников	Для внешней среды	Для работников

5. По результатам табл. 6 и 7 сделать обобщающий вывод.

Задание 3. Использование метода «Аддитивной свертки критериев»*Описание ситуации*

По мнению экспертов, основными показателями, позволяющими оценить эффективность организационного поведения являются:

- внешние условия;
- стратегия;
- технологии;
- производительность труда.

На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов промышленных предприятий г. Пскова были получены следующие результаты (табл. 8):

Таблица 8

Экспертная оценка важности критериев по пятибалльной системе

Эксперт	Показатель			
	Внешние условия	Стратегия	Технология	Производительность труда
1	4	5	5	3
2	3	4	4	4
3	5	5	3	4
4	4	5	4	4
5	5	4	4	5
6	5	5	5	4
7	4	5	5	3
8	3	4	4	4
9	3	4	4	3
10	5	5	3	5
11	4	5	5	4
12	3	3	5	4
13	4	4	5	3

В табл. 9 представлена динамика показателей для оценки эффективности организационного поведения.

Таблица 9

Динамика показателей для оценки эффективности организационного поведения

Показатель	Коэффициенты роста (снижения)								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Внешние условия									
– изменение цены на материалы поставщика;	1,5	1,09	1,09	1,08	1,09	1,1	1,2	1,2	1,1
– изменение тарифа на эл. энергию	1,15	1,11	1,25	1,34	1,32	1,01	1,03	1,04	1,02
Итого									
Стратегия									
– выпуск нового изделия	1,59	1,31	1,04	0,78	1,05	0,65	1,41	1,25	0,98
– изменение $Ч_{ппп}$	1,93	1,07	1,29	1,15	1,2	1,25	1,15	1,25	1,3
Итого									
Технология (использование новых материалов)	1,55	1,5	0,82	1,14	1,48	0,45	0,66	0,7	1,1
Производительность труда	0,81	1,23	0,78	0,63	0,92	0,50	0,55	0,4	0,3

Задание

Используя метод «Аддитивной свертки критериев» определить обобщающий показатель функции, с целью выбора наиболее эффективного варианта организационных изменений.

Для выбора данных по вариантам следует воспользоваться табл. 10.

Таблица 10

Исходные данные

Номер варианта	Годы	Номер варианта	Годы
01, 84, 99	с 2004 по 2007	16, 36, 64	с 2006 по 2010
02, 83, 98	с 2005 по 2008	17, 37, 63	с 2007 по 2011
03, 82, 97	с 2006 по 2009	18, 38, 62	с 2008 по 2012
04, 81, 96	с 2007 по 2010	19, 39, 61	с 2004 по 2009
05, 80, 95	с 2008 по 2011	20, 40, 60	с 2005 по 2010
06, 79, 94	с 2009 по 2012	21, 41, 59	с 2006 по 2011
07, 78, 93	с 2004 по 2006	22, 42, 58	с 2007 по 2012
08, 77, 92	с 2005 по 2007	23, 43, 57	с 2004 по 2010
09, 76, 91	с 2006 по 2008	24, 44, 56	с 2005 по 2011
10, 75, 90	с 2007 по 2009	25, 45, 55	с 2006 по 2012

11, 74, 89	с 2008 по 2010	26, 46, 54	с 2004 по 2011
12, 73, 88	с 2009 по 2011	27, 47, 53	с 2005 по 2012
13, 72, 87	с 2010 по 2012	28, 48, 52, 67	с 2004 по 2012
14, 71, 86	с 2004 по 2008	29, 49, 51, 66	с 2004 по 2005
15, 70, 85	с 2005 по 2009	30, 50, 00, 34	с 2011 по 2012
31, 32, 33	с 2007 по 2011	35, 36, 69, 68	с 2005 по 2010

Рекомендации по выполнению

1. Определяется средняя (по каждому показателю) и общая бальная оценка.
2. По бальным оценкам определяется удельный вес каждого показателя.
3. Определить среднее изменение по каждому показателю, заполнив в табл 3.2 строку итогов.
3. Расчёт показателей эффективности организационных изменений, а следовательно и организационного поведения следует вести по формуле 5:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \Pi_i \rightarrow \max \quad (5)$$

где K_i — удельные веса i – х показателей;

Π_i — значение i – го показателя, характеризующее изменение (в среднем) соответственно внешних условий, стратегии, технологии и производительности труда.

n — количество показателей.

4. Сделать вывод по выбору наиболее эффективного периода с точки зрения организационных изменений, которые имели место на предприятии.

Задание 4. Оценка эффективности структурных изменений в ООО «Бета»

Описание ситуации

Руководство ООО «Бета» считает, что структура управления нуждается в совершенствовании. Прежде всего, это необходимо для повышения самостоятельности и ответственности руководителей участников при выполнении заказов на строительные работы. Изменения должны коснуться отдела снабжения и сбыта — он должен быть преобразован в коммерческий отдел с привлечением новых специалистов, компетентных в этой области.

Также изменения должны произойти и в бухгалтерии: главный бухгалтер должен быть наделен функциями финансового руководителя. Это предусматривает дополнительные затраты на повышение квалификации главного бухгалтера.

Задание

Определить эффективность структурных преобразований через расчёт интегрированного показателя эффективности организационной структуры (формула 6).

$$K_{эфy} = \frac{1 - 3_y \cdot K_{yn}}{\Phi_o \Phi_6} \quad (6)$$

где 3_y — затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;;
 K_{yn} — удельный вес численности управленческих работников в общей численности;
 Φ_6 — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);
 Φ_o — фондоотдача (объем произведенной или реализованной продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

Известны следующие данные о предприятии (Табл. 11).

Таблица 11

Исходные данные для решения задачи 5

Показатель Вариант	Общая численность персонала, чел.		Численность управленческого персонала, чел.		Затраты на управление, тыс. руб.		Стоимость основных и оборотных фондов, тыс. руб.		Объем произведенной и реализованной продукции, тыс. руб.	
	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований	До преобразований	После преобразований
01, 99	54	56	13	14	20,5	23,4	147200	151320	287600	329000
02, 98	55	57	13	15	21,5	24,6	154560	158886	301980	345450
03, 97	49	47	12	10	22,6	25,8	162288	166830	317079	362723
04, 96	67	68	23	26	23,7	27,1	170402	175172	332933	380859
05, 95	64	69	22	21	24,9	28,4	178923	183930	516488	590837
06, 94	69	63	20	27	26,2	29,9	187869	193127	385412	440891
07, 93	115	123	46	60	31,8	36,3	228356	234747	468470	535906
08, 92	84	75	17	19	33,4	38,1	239773	246484	491894	562702
09, 91	78	82	19	16	35,1	40,0	251762	258809	516488	590837
10, 90	36	42	10	9	36,8	42,0	264350	271749	542313	620379
11, 89	98	99	34	33	27,5	31,4	197262	202783	569428	651397
12, 88	97	99	34	34	33,4	38,1	239773	246484	404682	462936
13, 87	124	127	36	41	35,1	40,0	251762	258809	424916	486083
14, 86	46	44	9	12	36,8	42,0	228356	234747	446162	510387
15, 85	87	85	23	24	38,7	44,1	210087	215967	410469	469556
16, 84	87	93	24	30	40,6	46,3	193280	198690	377632	431992
17, 83	92	94	21	22	28,8	32,9	177818	182795	347421	397432
18, 82	112	111	41	40	30,3	34,6	163592	168171	319627	365638
19, 81	154	150	34	32	31,8	36,3	150505	154717	294057	336387
20, 80	90	98	17	17	29,3	33,4	138465	142340	270533	309476
21, 79	93	98	14	15	26,9	30,7	127387	130953	248890	284718
22, 78	97	99	23	22	24,8	28,3	117196	120477	228979	261940
23, 77	198	145	45	23	22,8	26,0	264350	271749	349580	399902
24, 76	57	67	18	21	21,0	23,9	277568	285336	367059	419897

Продолжение таблицы 11

25, 75	58	64	15	17	19,3	22,0	291446	299603	446162	510387
26, 74	54	55	15	14	17,7	20,3	207125	212922	468470	535906
27, 73	37	39	7	10	16,3	18,6	217481	223569	491894	562702
28, 72	129	100	31	23	20,5	23,4	147200	151320	287600	329000
29, 71	49	57	6	8	21,5	24,6	154560	158886	301980	345450
30, 70	56	50	9	11	22,6	25,8	162288	166830	317079	362723
31, 69	68	63	15	17	23,7	27,1	170402	175172	332933	380859
32, 68	94	91	24	22	24,9	28,4	178923	183930	516488	590837
33, 67	99	97	15	13	42,0	36,8	271749	264350	590837	516488
34, 66	127	124	10	12	44,1	38,7	202783	197262	620379	385412
35, 65	44	46	26	23	46,3	40,6	246484	239773	651397	468470
36, 64	85	87	21	22	32,9	28,8	258809	251762	462936	491894
37, 63	93	87	27	20	34,6	30,3	234747	228356	486083	516488
38, 62	91	92	60	46	36,3	31,8	215967	210087	510387	542313
39, 61	112	112	19	17	33,4	29,3	198690	193280	469556	569428
40, 60	130	154	16	19	28,4	24,9	182795	177818	431992	404682
41, 59	29	34	9	10	29,9	26,2	168171	163592	397432	424916
42, 58	33	45	33	34	36,3	31,8	154717	150505	365638	446162
43, 57	35	35	34	34	38,1	33,4	142340	138465	336387	410469
44, 56	76	77	41	36	40,0	35,1	130953	127387	309476	377632
45, 55	55	52	12	9	42,0	36,8	120477	117196	284718	347421
46, 54	58	60	24	23	31,4	27,5	271749	264350	261940	319627
47, 53	76	77	30	24	38,1	33,4	285336	277568	399902	294057
48, 52	77	95	22	21	40,0	35,1	299603	291446	419897	270533
49, 51	130	132	40	41	42,0	36,8	212922	207125	510387	248890
50, 00	142	143	32	34	44,1	38,7	223569	217481	349580	228979

Эффективность организационных изменений определяются как разница между интегрированными показателями эффективности организационной структуры до и после преобразований.

Задание 5. Тест

1. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время:
 - а) метод вмешательства больших групп;
 - б) метод формирования команд;
 - в) налаживание обратной связи.
2. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относят:
 - а) создание команд в специальных группах;
 - б) обучение и повышение квалификации;
 - в) изменение организационной и производственной структуры.
3. Фактор государства следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации в модели:
 - а) А. Адизеса;
 - б) Л. Грейнера;
 - в) в двух моделях.

4. Разрыв между решениями и их реализацией — это патология:
- a) в строении организации;
 - b) в организационных отношениях;
 - c) в управленческих решениях.
5. К числу базовых установок организационного развития относятся:
- a) создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения её целей;
 - b) вовлечение сотрудников в процесс организационного развития;
 - c) рассмотрение организации как открытой живой системы.
6. Понятие «мотивация» означает:
- a) активизацию;
 - b) побуждение;
 - c) поощрение;
 - d) принуждение;
 - e) стимулирование.
7. Спектр мотивов определяется:
- a) вероятно;
 - b) индивидуально;
 - c) объективно;
 - d) субъективно;
 - e) целенаправленно.
8. Сущность мотивации заключается в:
- a) взаимопонимании;
 - b) воспитании;
 - c) зависимости;
 - d) отношении;
 - e) поведении.
9. Сущность стимулирования проявляется в:
- a) активизации;
 - b) деятельности;
 - c) предсказуемости;
 - d) развитии;
 - e) синергии.
10. Стимулы воздействуют на:
- a) взгляды;
 - b) инстинкты;
 - c) интересы;
 - d) мотивы;
 - e) потребности.
11. Цели стимулирования проявляются в:
- a) объединении;
 - b) отношении;
 - c) взаимосвязи;
 - d) распределении;
 - e) соответствии.
12. Мотивация и стимулирование:
- a) взаимодействуют;
 - b) координируются;

- c) кооперируются;
 - d) самостоятельны;
 - e) являются синонимами.
13. Результативность мотивации определяется:
- a) корпоративностью;
 - b) взаимодействием;
 - c) активизацией;
 - d) экономичностью;
 - e) эффективностью.
14. Стимул — это ...
- a) реплика, вызывающая отклик;
 - b) любой предмет или событие, увеличивающее и поддерживающее силу отклика;
 - c) действие, повышающее вероятность определённого поведения;
 - d) деньги и денежное вознаграждение.
15. При выполнении каких условий у работников проявляется ориентация на достижения?
- a) деятельность должна оставлять после себя осязаемый результат;
 - b) требования к оцениваемой работе должны быть слишком низкими или слишком высокими;
 - c) деятельность должна быть желанной для субъекта и её результат должен быть получен им самим.
16. Уровни изучения организационного поведения:
- a) поведение индивидов и их взаимоотношения в организации;
 - b) поведение групп и межгрупповое взаимодействие в организации;
 - c) поведение организации в целом и её взаимоотношения с клиентами, партнёрами и т. д.
 - d) поведение клиентов и потенциальных партнеров организации.
17. Организационное поведение использует методы исследования следующих дисциплин:
- a) философии, этнологии;
 - b) теории организации, менеджмента;
 - c) психологии, социологии, политологии.
18. Главный акцент внимания гуманистических теорий личности:
- a) потребности людей в удовлетворении материальных потребностей;
 - b) потребности людей в самовыражении.
19. Признаками бихевиоризма в исследованиях модификации поведения человека являются:
- a) сосредоточенность на специфических типах поведения, а не на оценке потребностей и структуре личности;
 - b) основа модификации — люди имеют тенденцию повторять поведение, ведущее к позитивным последствиям;
 - c) приоритетность научного подхода;
 - d) приоритетность эмпирического подхода.
20. Искажение сути когнитивного подхода в организационном поведении содержат утверждения о том, что когнитивный подход...
- a) имеет дело с наблюдаемыми формами поведения и его ситуационными факторами, определяемыми средой;

- b) доказывает, что акты познания следуют за поведением и представляют собой вклад в образ мышления человека, его восприятие, решение проблем;
- c) процесс обработки информации;
- d) когнитивные процессы, такие, как ожидание и восприятие, не помогают объяснить поведение человека;
- e) имеет дело с ненаблюдаемыми формами поведения и его ситуационными факторами, определяемыми средой.
21. Теории личности акцентирующие исследования на неосознанных детерминантах поведения называют ...
- a) психодинамические теории;
- b) психосоциальные теории;
- c) бихевиористские теории.
22. Этот этап развития организационного поведения связан с такими именами, как Тейлор, Гилберты, Файоль, Эмерсон и некоторые другие:
- a) «человеческих отношений»;
- b) «гуманистический»;
- c) «культурологический»;
- d) «классический».
23. Этот этап развития организационного поведения возник в процессе осмысления результатов Хотторнского Эксперимента:
- a) «человеческих отношений»;
- b) «гуманистический»;
- c) «культурологический»;
- d) «классический».
24. Последовательность основных этапов развития организационного поведения как дисциплины:
- a) человеческих отношений, классический, культурологический, гуманистический;
- b) гуманистический, классический, культурологический, человеческих отношений;
- c) культурологический, человеческих отношений, гуманистический; классический;
- d) классический, человеческих отношений, гуманистический, культурологический;
- e) гуманистический, культурологический, человеческих отношений, классический.
25. Определите последовательность этапов управления изменениями:
- a) осуществление изменений;
- b) планирование выполнения изменений;
- c) анализ альтернативных вариантов изменений;
- d) оценка и проверка изменений;
- e) установление целей изменений;
- f) отбор наилучшего варианта изменений.
26. На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?
- a) осуществление изменений;
- b) инициирование перемен;
- c) установление целей изменений;
- d) подкрепление перемен.
27. Автором модели «Силовое поле изменений» является:
- a) Бекхард;
- b) Левин;
- c) Тюрли;
- d) Хайнингс.

28. На каком этапе управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам:
- a) на этапе планирования изменений;
 - b) осуществления изменений;
 - c) осознания необходимости перемен;
 - d) подкрепления изменений;
 - e) содействия новаторству.
29. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?
- a) предоставление информации;
 - b) создание венчурных команд;
 - c) привлечение к принятию решений;
 - d) обеспечение испытания изобретения;
 - e) переговоры;
 - f) принуждение.
30. В основе отношения работников к изменениям в организации лежат следующие установки:
- a) терпимость к определенности;
 - b) терпимость к неопределенности;
 - c) установка на то, что большая часть происходящих событий зависит от самих работников;
 - d) установка на то, что большая часть происходящих событий не зависит от самих работников.
31. Основными видами сопротивления изменениям, воздействующими на формирование негативной оценки работников к переменам, являются следующие:
- a) логическое;
 - b) экономическое;
 - c) политическое;
 - d) психологическое;
 - e) социологическое.
32. Основными причинами сопротивления переменам в организации являются следующие:
- a) определенность;
 - b) неопределенность;
 - c) ощущение потерь;
 - d) ощущение приобретений;
 - e) убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут;
 - f) убеждение, что перемены принесут только хорошее.

5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЁТУ

1. Организация как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
3. Организационные патологии.
4. Характеристики подходов к анализу процесса развития. Основные положения концепции организационного развития.
5. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту). Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации).
6. Современные тенденции развития организации. Позитивные результаты и ограничения организационного развития.
7. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений.
8. Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения организационного развития. Этические проблемы организационного развития.
9. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы.
10. Личностный и трудовой потенциал человека. Человеческий капитал.
11. Роль личности в организации. Ролевые конфликты.
12. Отклоняющееся поведение. Влияние изменений на поведение личности.
13. Теории поведения человека в организации.
14. Мотивация и результативность.
15. Группа: понятие, классификация. Характеристики групп.
16. Социальное партнерство и взаимопомощь при групповой работе. Групповые нормы.
17. Влияние изменений на поведение группы.
18. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды.
19. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды изменений.
20. Управление поведением организации.
21. Социокультурная среда организации и организационная культура как регуляторы её поведения при проведении организационных изменений.
22. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
23. История развития теории организационных изменений.
24. Классификация организационных изменений.
25. Причины сопротивления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениями.
26. Классификация характеристик эволюционных и революционных изменений в организациях.
27. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина.

28. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов. Классификация конфликтов. Методы управления конфликтами.
29. Понятие и последствия стресса. Личностные и организационные факторы стресса.
30. Динамика стресса. Управление стрессом.
31. Модель изменений К. Левина (побуждающие и ограничивающие силы).
32. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений.
33. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуира и Дж. Келли (четыре элемента преобразования бизнеса).
34. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «переходного периода».
35. Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER».
36. Модель Бекхарда (1969). Модель Тюрли (1979).
37. Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации.
38. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.
39. Понятие реструктуризация. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании.
40. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.
41. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
42. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.
43. Становление концепции всеобщего управления качеством. Основные положения TQM. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений.
44. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение.
45. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
46. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
47. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
48. Универсальная (сбалансированная) система показателей деятельности. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
49. Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы.
50. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая возникновение сопротивления в ходе управления плановым изменением.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная рекомендуемая литература

1. Борисова Л. Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления: Учебное пособие. М.: Дело, 2003. 400 с.
2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
3. Кристиан Фрайленгер, Иоганнес Фишер. Управление изменениями / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с. (С. 13–27).
4. Лютенс Фред Организационное поведение: учебник для вузов / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 719 с.: ил.
5. Психология и педагогика: учеб. пособ. для студентов технических вузов / Под. ред. В. С. Кукушина. Москва: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Дону: Издательский центр «МарТ», 2005. 624 с. (Серия «Учебный курс»).
6. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 430 с. (Высшее образование).
7. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособ. для вузов. СПб.: Питер, 2001. 412 с.: ил.
8. Управление изменениями и развитием организации: хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Г. В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 496 с.
9. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. СПб.: Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. 432 с.

Дополнительная рекомендуемая литература

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособ. для вузов. М.: Финансы и статистика, 2003. 543 с.: ил.
2. Андреева И. В., Спивак В. А. Организационное поведение. СПб.: НЕВА, 2003. 223 с: ил. (Серия «Шпаргалка»).
3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ПРОСПЕКТ, 2004. 502 с.: ил.
4. Глухов В. В. Менеджмент: учебник. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ЛАНЬ, 2002. 526 с.: ил.
5. Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации / Пер. с англ. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. 170 с.
6. Добраев В. Л. Организационное поведение. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. 320 с.
7. Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособ. для вузов. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
8. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации: учеб. пособ. СПб.: Питер, 2004. 268 с.: ил.

9. Карташова Л. В. и др. Организационное поведение: Учеб. для вузов / Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. М.: ИНФРА-М, 2002. 219 с.: ил. (Высш. образование).
10. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. М. : Центр экономики и маркетинга, 2002 г. 304 с.
11. Мильнер Б. З. Теория организации: учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004. 647 с.: ил.
12. Психология управления: Курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др.; Отв. ред. М. В. Удальцова. Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1999. 150 с.
13. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учеб. для вузов. М.: Аспект Пресс, 1998. 279 с. (Серия «Управление персоналом»).
14. Островский Э. В., Чернышова Л. И. Психология и педагогика: учеб. пособ. / Под. ред. Э. В. Островского. М.: Вузовский учебник, 2006. 384 с.
15. Социология: учеб. пособ. для вузов / Под ред. Игнатъева В. И., Ромма М. В. М.; Новосибирск: ИНФРА-М: Изд-во НГТУ, 2001. 241 с. (Серия «Высшее образование»).
16. Томилов В. В. Культура предпринимательства: учеб. пособ. СПб: Изд-во «Питер», 2000. 176 с.
17. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1996. 64 с.
18. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. Е. Г. Молл. СПб.: Питер, 2004. 637 с.: ил.

Интернет – ресурсы

1. URL: <http://flogiston.ru/> Психология из первых рук ФЛОГИСТОН. Психология интернет, социальная психология, новости психологии.
2. URL: <http://behavior.romek.ru/> Поведенческая психотерапия — (с) Владимир Ромек.
3. URL: <http://www.psylib.ru> Психологическая библиотека Самопознание и Саморазвитие.
4. URL: <http://socio.msk.ru> Институт социологии ГУГН.
5. URL: <http://ecsocman.edu.ru> (Федеральный образовательный портал — ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ).
6. URL: <http://www.top-manager.ru> (TOP-MANAGER [журнал для руководителей]).
7. URL: <http://www.cfin.ru> (Корпоративный менеджмент — Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-план).
8. URL: vocabulary.ru Национальная психологическая энциклопедия.
9. URL: <http://www.pedlib.ru/> Педагогическая библиотека.
10. URL: <http://www.psybbs.info/> Психология вчера, сегодня, завтра (Powered by Invision Power Board).

11. URL: <http://www.psychology-online.net/> Psychology OnLine.Net — научная и популярная психология.
12. URL: <http://www.i-u.ru/> Русский Гуманитарный Интернет Университет.
13. URL: <http://sociologia.iatp.by/> Социология для студентов.
14. URL: <http://www.psycorr.com> PSPH-библиотека, Психология взаимоотношений, Девиации сексуального поведения, Суицидальное поведение.
15. URL: <http://psi.webzone.ru/> Психологический словарь.
16. URL: <http://www.psyschool.ru/> Высшая школа психоанализа и психотехнологий.
17. URL: <http://www.psy.su> Электронная библиотека книг по психологии классиков-психологов, современных психологов. Каталог-библиотека книг по психологии.
18. URL: <http://www.voppsy.ru/> вопросы психологии.
19. URL: <http://www.library.by/> Белорусская цифровая библиотека.
20. URL: <http://www.hr-portal.ru/> Психология и Управление персоналом психологические тесты, должностные инструкции.
21. URL: <http://humanities.edu.ru/> Портал Гуманитарное образование.
22. URL: <http://www.psy-files.ru> Psy-files.ru Сборник психологических тестов, книг, методик и тренинговых упражнений.
23. URL: <http://psy.rin.ru/> Психология на RIN.ru.
24. URL: <http://drupal.psychosfera.ru/> Психосфера.
25. URL: <http://www.group-psy.ru/> «Психология малых групп и трудовых коллективов».
26. URL: <http://www.psyportal.info/> Психологические страницы и тесты.
27. URL: <http://www.psycho.ru/> Психология и бизнес он-лайн.
28. URL: <http://www.delo-press.ru/> Объединённая редакция деловых журналов.
29. URL: <http://www.psyfactor.org/> ПСИ-ФАКТОР — Центр практической психологии.
30. URL: <http://www.ubo.ru/> Урал-Бизнес-Образование: тренинги, семинары, конференции, обучение. Бизнес образование в Екатеринбурге, Челябинске, Тюмени, Уфе.
31. URL: <http://www.vuzlib.net/> Экономико-правовая библиотека.
32. URL: <http://eur.ru/> EUP.RU — Экономика и управление на предприятиях новости, статьи, книги по экономике и управлению, экономические рефераты.

Учебное издание

Гальдикас Лариса Николаевна
Войку Иван Петрович

Управление изменениями

Методические указания по изучению теоретического курса и
выполнению контрольной работы
для студентов заочной формы обучения
направления подготовки
080200 «Менеджмент»
Профиль: «Управление малым бизнесом»,
«Управление технологическими инновациями»

Технический редактор: Д. И. Анисимова
Компьютерная верстка: И. П. Войку
Корректор: С. Н. Емельянова

Подписано в печать: 27.09.2013. Формат 60x90/16.
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 2,25.
Тираж 70 экз. Заказ № 4823.

Адрес издательства:
Россия, 180000, Псков, ул. Л. Толстого, д. 4,
Издательство Псковского государственного университета