

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 19.10.2023 17:51:03

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и

менеджмента

(наименование кафедры полностью)



Ю.С. Положенцева

(подпись)

« 01 » 09 2023 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Управление изменениями

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2023

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Понятие и сущность организационных изменений»

1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста?

2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?

3. Тождественны ли термины «организация» и «система»?

4. В чем различие между понятиями «подсистема» и «элемент системы»?

Приведите примеры систем, подсистем и элементов.

5. Каковы составляющие элементы основных признаков системы?

6. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?

7. В чем суть концепции жизненного цикла организации?

8. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?

9. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?

Тема 2 «Подходы и модели управления организационными изменениями»

1. В чем суть диалектического противоречия возникновения нового?

2. Какова эволюция понимания изменений?

3. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона?

4. Как представляется содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений?

5. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?

6. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?

7. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?

8. В чем схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием»?

9. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?

10. Каковы основания классификации изменений и их причин?

11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?

12. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?

13. Каково содержание модели Л. Грейнера?

14. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория?

15. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?

16. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?

17. В чем заключается основное отличие между функциональным и процессным подходами?

18. Какие можно выделить преимущества процессного подхода?

19. Какие можно выделить недостатки функционального подхода?

20. Какую роль процессный подход играет в управлении изменениями в организации?

21. Какие основные методы используются для проведения организационных изменений на основе процессного подхода?

Тема 3 «Этапы процесса управления изменениями. Стратегии управления изменениями»

1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?

2. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?

3. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?

4. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента?

5. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?

6. Какие существуют формы систем для проведения изменений в организации?

7. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?

8. Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?

9. Каково содержание модели «EASIER»?

10. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?

11. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?

Тема 4 «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

1. Что такое сопротивление изменениям? От кого оно может исходить?

2. Чем объясняются причины сопротивления изменениям?

3. Какие существуют основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга?

4. В чем суть личных и структурных барьеров причина сопротивления?

5. Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?

6. В чем основная идея метода Э. Хьюз в преодолении сопротивления изменениям?

7. Как рассматривают процесс преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер?

## Тема 5 «Формирование команды по управлению проектом организационных изменений»

1. В чем заключаются особенности, отличающие команду от обычной группы?
2. Какие выделяют параметры продуктивной группы?
3. Что такое эффективность команды?
4. Каковы принципы построения эффективной управленческой команды?
5. В каких случаях команды наиболее эффективны?
6. В чем заключается эффективность команды с позиции организационно-психологического климата?
7. Перечислите основные факторы эффективной работы команды.
8. Проанализируйте модель процесса формирования эффективной команды проекта.
9. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений?
10. Каково содержание основных подходов к изучению теории лидерства?
11. Сущность и содержание команды в организационном поведении.
12. Роль руководителя в организации.
13. Принципы построения эффективной управленческой команды.
14. Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.
15. Мотивация руководителей проектов изменений.

## Тема 6 «Управление рисками при реализации проектов организационных изменений»

1. Производственные риски в деятельности организации.
2. Коммерческие риски в деятельности организации.
3. Кредитные риски в деятельности организации.
4. Информационные риски в деятельности организации.
5. Инвестиционные риски в деятельности организации.
6. Инвестиционные проекты предпринимательства и управление рисками в них.
7. Классификации рисков в процессе организационных изменений.
8. Управление рисками инновационной деятельности в крупном предприятии.
10. Управление рисками инновационной деятельности в малом предприятии.
11. Государственно-частное предпринимательство: риски в инновационной деятельности и управление ими.
12. Мониторинг управления рисками в процессе организационных изменений.
13. Что такое реорганизация? Как реорганизация связана с реструктуризацией?
14. Какие существуют формы реструктуризации?
15. Какие виды реорганизации предприятий различают?
16. Какова последовательность этапов реструктуризации?
17. В чем заключается основная цель организационного анализа?

18. В чем заключается основная идея подхода «сверху вниз», получившего название «Интроспект»?
19. Каково содержание подхода «снизу вверх» (управление по целям)?
20. В чем заключается связь модели стратегии и модели организационной структуры?
21. Какие этапы выделяют в процессе проектирования оргструктуры?
22. Каковы основные принципы создания эффективных организационных структур?
23. Что такое норма управляемости? Как она измеряется?
24. В чем специфика нормирования сложного труда?
25. Какие существуют методы проектирования организационных структур?
26. В чем основная идея экспертно-аналитического метода построения организационной структуры?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

### Тема 1 «Понятие и сущность организационных изменений»

#### *Кейс-задача*

А. Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?

Б. Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?

### Тема 2 «Подходы и модели управления организационными изменениями»

#### *Кейс-задача*

А. Приведите примеры проявления (средства) каждого из подходов к управлению изменениями К. Тюрли на практике.

Б. Для конкретного предприятия с учетом его условий функционирования разработайте программу проведения изменений согласно модели К. Левина, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, К. Тюрли (один из подходов), И. Ансофф (один из трех подходов), Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коттера, Л.Д. Гительмана. Чем определяется выбор модели или подхода к проведению изменений?

В. Проанализируйте подходы к проведению организационных изменений на основе теории Е и теории О на примере отечественных предприятий (материалы приведены под списком вопросов по данной теме).

Г. На основе теории О и на основе теории Е разработайте программу проведения изменений для одного предприятия. Какая теория, на ваш взгляд, будет применена с большим эффектом? Можно ли устранить слабые звенья программы изменений за счет использования двух теорий сразу? Как надо использовать эти две теории для одного предприятия, чтобы успех был больше?

### Тема 4 «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

#### *Кейс-задача*

А. На примере конкретной организации определите формы проявления со стороны персонала сопротивления к изменениям. Определите причины, вызвавшие это сопротивление. Предложите способы его преодоления. Оформите ваши предложения в виде презентации.

Б. На примере конкретной организации, в которой планируются перемены, разработайте превентивные действия по предотвращению и снижению сопротивления со стороны руководства и со стороны персонала организационным изменениям. На какие цели направлены эти действия? Оформите предложения в виде презентации.

Тема 5 «Формирование команды по управлению проектом организационных изменений»

### *Кейс-задача*

А. Приведите и проанализируйте примеры применения методов управления изменениями согласно модели И. Ансоффа.

Б. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?

В. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

### ***1.6 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

Тема 6 «Управление рисками при реализации проектов организационных изменений»

Вопросы в закрытой форме

1. Риск – это:

- а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
- б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
- в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
- г) вероятность провала программы организационных изменений.

2. Управление риском – это:

- а) отказ от рискованного проекта организационных изменений;
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска организационных изменений;
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него;
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.

3. Что входит в фазу определения того, как организации нужно меняться?

- а) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения;
- б) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий;
- в) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований;
- г) правильного ответа нет.

4. Какие действия относятся к фазе определения того, что нужно организации, чтобы измениться, в методологии улучшения результатов работы?

- а) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий;
- б) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований;



в) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения;

г) правильного ответа нет.

5. Факторы, способствующие достижению успеха в бизнесе – это:

а) то, что организация может контролировать и изменять и что оказывает значительное воздействие на характер ее работы;

б) то, что организация не может контролировать и изменять и что оказывает значительное воздействие на характер ее работы;

в) то, что организация может контролировать и изменять;

г) то, что оказывает значительное воздействие на характер работы организации.

6. Какие ключевые факторы достижения успеха в бизнесе существуют?

а) фактор, связанный с проведением измерений, с лидерством и поддержкой, с обучением персонала, с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями;

б) фактор, связанный с проведением измерений, с лидерством и поддержкой, с обучением персонала;

в) фактор, связанный с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями;

г) фактор, связанный с обучением персонала, с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями.

7. Кроме руководителей, участие в разработке документов, содержащих видение лидерства должны принимать:

а) потребители, сотрудники, поставщики и партнеры по бизнесу;

б) сотрудники;

в) потребители и сотрудники;

г) сотрудники, поставщики и партнеры по бизнесу.

8. Какие проблемы должны отражаться в сводном плане при составлении графика работ?

а) праздничные дни и отпуска;

б) временной период управления изменениями;

в) сезонные колебания в работе и (или) связанные с производством новой продукции;

г) все варианты верны.

9. Какие фазы включает в себя типовая разработка программного обеспечения?

а) проектирование, создание, испытание и использование;

б) создание, испытание и использование;

в) создание, использование внедрение;

г) проектирование, создание, испытание, использование и внедрение.

10. Что представляет собой 90-дневный план мероприятий?

- а) согласованный краткосрочный график работ для реализации сводного плана;
- б) несогласованный краткосрочный график работ для реализации сводного плана;
- в) согласованный долгосрочный график работ для реализации сводного плана;
- г) несогласованный долгосрочный график работ для реализации сводного плана.

11. Переходное состояние – это:

- а) момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво;
- б) момент времени, когда предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений;
- в) состояние, в котором выполняются индивидуальные ожидания;
- г) условие, которое меняет существующее положение дел.

12. В чем суть документа видения будущего состояния компании?

- а) содержит подробное описание будущего состояния компании и информацию о том, что произойдет с сотрудниками, которых затронут изменения;
- б) призван помочь сотруднику лучше представить себе будущее состояние и связанную с переходом к нему боль, определяется, что нужно для достижения перемен, разъясняются связанные с этим задачи сотрудников и технические вопросы;
- в) содержит подробные описания запланированных работ и того, как именно будут осуществляться перемены;
- г) выявляет присущие сотрудникам черты, которые должны быть модифицированы в целях осуществления перемен.

13. Какие предпосылки необходимы, чтобы совершить изменения и сделать их эффективными?

- а) мотивация, вынужденные обязательства, замысел исполнения;
- б) мотивация, замысел исполнения, компетентность;
- в) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией;
- г) мотивация, вынужденные обязательства, замысел исполнения, уверенность, контроль над ситуацией.

14. Иницирующий спонсор – это:

- а) сотрудник или группа сотрудников, уполномоченных начать или легализовать изменения для всех работников организации, которых они коснутся;
- б) сотрудник или группа сотрудников, которые с точки зрения проведения принятых решений в жизнь, логистики и экономических соображений близки к работникам, которые действительно должны претерпеть изменения;

в) сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений;

г) сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями спонсоров.

15. Синергия – это:

а) комбинированные действия отдельных лиц или групп, работающих таким образом, что окончательный общий результат превосходит сумму достигнутого участниками по отдельности, т.е. выгода для организации больше, чем использованные ресурсы;

б) комбинированные действия отдельных лиц или групп, работающих таким образом, что окончательный общий результат не превосходит сумму достигнутого участниками по отдельности, т.е. выгода для организации меньше, чем использованные ресурсы;

в) неспособность сотрудников приспособиться к определенному объему изменений;

г) способность человека совместить идеи, теории, убеждения, ценности и предпосылки со своим жизненным опытом и знаниями, неосознанная модель для постижения реальности.

Вопросы в открытой форме

1. Карта рисков – это \_\_\_\_\_.

2. Какую стратегию организационных изменений можно применить только тогда, когда другие не подходят? \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ - это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить или поддерживать изменения. Прежде всего изменения воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции.

4. Темпы инфляции - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

5. При помощи \_\_\_\_\_ руководство организации, определяется правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Вопросы на установление последовательности

1. Установите последовательность действий при управлении рисками:

а) Выявление расхождений в альтернативах риска	1)
б) Разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий	2)
в) Учет психологического восприятия рискованных проектов	3)

2. Установите последовательность этапов реализации программы организационных изменений:

а) Создаются группы людей, у которых есть необходимые таланты для осуществления изменений	1)
б) Организация устраняет барьеры, мешающие осуществлению перемен	2)
в) Группы, работая совместно друг с другом, продумывают суть и	3)

направление происходящих перемен	
г) В организации создается ощущение неизбежности перемен	4)
д) Демонстрация сотрудникам достижений, достигнутых за короткий период времени	5)
е) Группы лидеров сообщают разработанную ими стратегию и видение смысла происходящих перемен всем остальным сотрудникам	6)

3. Установите последовательность этапов сценария срочных изменений:

а) Минимальное документирование изменения на этапе выполнения	1)
б) Принятие решения владельцем процесса	2)
в) Последующее документирование	3)
г) Максимальный ресурс проектных групп	4)
д) Специальное совещание по утверждению изменения	5)
е) Упрощенное согласование изменения	6)

4. Установите правильную последовательность действий при процессе контроля:

а) сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения	1)
б) сбор данных о фактических результатах	2)
в) разработка и реализация корректирующих действий	3)
г) установление норм деятельности	4)

Вопросы на установление соответствия

1. Установите соответствие:

а) Риск	1. Комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него
б) Управление риском	2. Парадигма стоимости риска
в) VAR	3. Все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка
г) Волатильность	4. Изменчивость рыночного спроса

2. Установите соответствие характеристик теории О:

а) цель изменения	1) сочетание разных стимулов
б) лидерство	2) развитие организации
в) объект изменений	3) участвующее (партиципативное)
г) планирование изменений	4) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
д) мотивация изменений	5) спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
е) участие консультантов	6) организационная культура («мягкие элементы»)

### 3. Установите соответствие:

а) Люди	1) Разработка предложений
б) Процессы	2) Внедрение
в) Инструменты	3) Управление изменениями
	4) Оценка
	5) Анализ
	6) Персонал

### 4. Установите соответствие характеристик теории E:

а) цель изменения	1) программируемые и планируемые изменения
б) лидерство	2) финансовые стимулы
в) объект изменений	3) увеличение прибыли
г) планирование изменений	4) использование разработанных консультантами готовых технологий и решений
д) мотивация изменений	5) структура и системы («жесткие элементы»)
е) участие консультантов	6) сверху вниз (автократичное)

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

**6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;

**4-3 баллов** – оценке «хорошо»;

**2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;

**0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### 1 Вопросы в закрытой форме

1.1. Какие столпы управления, составляющие основу методологии достижения совершенства управления организацией, существуют?

- а) совершенство управления изменениями, процессами, проектами, знаниями и ресурсами
- б) совершенство управления изменениями, процессами и проектами
- в) совершенство управления изменениями, процессами, проектами и ресурсами
- г) совершенство управления проектами, знаниями и ресурсами

1.2. Что не является характерной целью перемен?

- а) децентрализация системы управления
- б) повышение вознаграждения за работу

- в) оптимизация процессов
- г) уменьшение бюрократических процедур

1.3. На какие категории делятся организации во всем мире?

а) Энтропические организации, организации в состоянии хаоса, управляемые организации

- б) Экстернальные, интернальные и энтропические
- в) Открытые и закрытые, организации в состоянии хауса
- г) Энтропические, экстернальные и управляемые

1.4. Сколько фаз методологии улучшения результатов работы существует?

- а) 3
- б) 2
- в) 4
- г) 5

1.5. Что входит в фазу управления организационными изменениями в методологии улучшения результатов работы?

а) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований

б) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения

в) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий

1.6. Проводимая группой экспертов оценка состояния организации может быть получена с помощью:

а) анкетных опросов, интервью с представителями руководства и опросов фокус-групп

- б) анкетных опросов и интервью с представителями руководства
- в) только с помощью анкетных опросов

г) интервью с представителями руководства и опросов фокус-групп

1.7. Что изучают эксперты в состоянии организации?

а) оценку удовлетворенности потребителей; оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

б) оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

в) оценку удовлетворенности потребителей; оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями;

г) оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

1.8. Что входит в понятие официальной культуры организации?

а) видение организации, ее миссии, принципов, ценностей, стратегической ориентации, задач и целей, применяемых процедур, которые должны быть тщательно задокументированы, чтобы их было легко оценить

б) как работники ведут себя в организации, чего они ожидают, во что верят и на что надеются

в) это то, какие документы истолковываются сотрудниками

г) отражает то, как компания работает на самом деле

1.9. В каких группах должны проводиться опросы, осуществляемые для обследования возможностей осуществления изменений и внесения улучшений в организацию?

а) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство; подрядчики; сотрудники, занятые в производстве

б) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство; подрядчики; сотрудники, занятые в производстве; потребители

в) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство

г) представители руководства и сотрудники, занятые в производстве

1.10 С привлечением сотрудников каких уровней проводится исследование предыдущего опыта осуществления изменений?

а) высшего руководства, руководителей среднего звена и рядовых сотрудников

б) только высшего руководства

в) высшего руководства и руководителей среднего звена

г) руководителей среднего звена и рядовых сотрудников

1.11 Преобразование – это:

а) организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому

б) идеи, поведение или объекты, которые качественно отличаются от уже существующих

в) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового

г) необратимый, направленный, закономерный процесс преобразования объекта и его свойств

1.12 Что относится к вопросу о факторах, оказывающим воздействие?

- а) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы
- б) информация, получаемая от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- в) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы, информация, получаемая от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности

#### 1.13 Что можно отнести к данным, влияющим на исход дела?

- а) информацию, получаемую от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- б) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы, информацию, получаемую от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- в) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы

#### 1.14 В чем состоит суть планирования?

- а) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл
- б) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; провести мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- в) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- г) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл

#### 1.15 В чем состоит процесс решения проблемы?

- а) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; провести мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- б) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл
- в) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл



г) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; найти коренные причины; сосредоточиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл

1.16 Управление организационными изменениями – это:

а) комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация, оценка

б) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового

в) метод, основанный на обработке поступающей информации и обеспечивающий достижение некоторого критерия оптимизации

г) процесс изменения параметров и структуры системы с целью достижения определенного состояния системы

1.17 Наличие какого условия может способствовать применению управления организационными изменениями?

а) все варианты верны

б) изменение может оказать значительное воздействие на результаты работы организации

в) провал в осуществлении изменений чреват большими издержками

г) существует большой риск, что отдельные человеческие факторы могут не позволить внести изменения

д) проект должен быть завершен в значительно более короткие сроки, чем обычно

1.18 Будущее состояние – это:

а) момент времени, когда предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений

б) момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво

в) состояние, в котором выполняются индивидуальные ожидания

г) условие, которое меняет существующее положение дел

1.19 Какие правила вступают в игру, когда происходят изменения, из-за которых не сбываются ожидания?

а) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией

б) компетентность, комфорт, уверенность

в) комфорт, уверенность, контроль над ситуацией

г) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией, стабильность

1.20 Управление потерями (болью) от неиспользованной возможности – это:

а) процесс сознательного отбора, классификации и передачи определенной информации сотрудникам в целях формирования у них понимания боли, связанной с сохранением статус-кво в сравнении с осуществлением изменений

б) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового

в) процесс изменения параметров и структуры системы с целью достижения определенного состояния системы

г) процесс, при котором предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений

#### 1.21. Изменения

а) обязательно происходят во всех организациях без исключения

б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века

в) должны происходить только в кризисных организациях

г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

#### 1.22. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

а) низкий профессионализм персонала

б) внешние и внутренние

в) внешние, внутренние, психологические

г) логические, социологические, психологические

#### 1.23. Управленческая деятельность это:

а) Управление людьми, организация деятельности других людей, адаптация к изменениям внутренних и внешних связей в системе управления, координация деятельности.

б) Один из способов подчинить людей своей воли.

в) Разработка управленческой документации;

г) разработка миссии и целей организации.

1.24. Выбрать, что НЕ относится к особенностям управленческой деятельности:

а) Разнообразие видов деятельности на разных уровнях управления иерархии

б) Творческий характер деятельности

в) Прогностическая природа решаемых задач

г) Высокая роль коммуникативных функций

#### 1.25. Выбрать лишнее. Факторы успеха управление изменениями:

а) Осознанное управление человеческими ресурсами

б) Нехватка информации и ресурсов

в) Мобилизация внешних влияний

г) Поддержка деятельности на разных уровнях

#### 1.26. Основные уровни организационных изменений:

- а) Индивидуальный, групповой, системный
- б) Внешний и внутренний
- в) Закрытый и открытый
- г) Логический, психологический, социологический

1.27. Принципы проведения изменений:

- а) В теории управления изменениями отсутствуют
- б) Обоснованы специалистами по управлению изменениями
- в) Организация формулирует самостоятельно
- г) Невозможно разработать из-за большого вида изменений

1.28. Типология видов организационных изменений:

- а) Не имеет смысла при планировании
- б) Имеет практическую и теоретическую значимость
- в) Представляет интерес для студентов
- г) Представляет интерес для ученых

1.29. Изменения:

- а) Происходят обязательно во всех организациях
- б) Стали проводить в организациях в конце 20 века
- в) Должны проводиться в организациях только в кризисных ситуациях
- г) Не требуются в развитых компаниях

1.30. Найдите лишнюю функцию управления изменениями:

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Контроль
- г) Бюджетирование

1.31. Что НЕ является принципом управления изменениями:

- а) Осуществляются только необходимые изменения
- б) Готовность работников к изменениям
- в) Адекватное действие для противодействия источнику сопротивлений
- г) Неготовность организации к подобным видам изменений

1.32. Модель изменений «Размораживание-действие-замораживание»

предложил:

- а) Коттер
- б) Грейнер
- в) Мильнер
- г) Левин

1.33. Модели процесса организация изменениям:

- а) Противоречат друг другу
- б) Могут иметь разное количество этапов

- в) Должны одновременно использоваться
- г) Представляют интерес для студентов

1.34. Модель процесса организационных изменений:

- а) Набор математических формул
- б) Упрощенное описание действий
- в) Описание опыта проверки изменений в организации
- г) на практике не применяется

1.35. Модель Коттера:

- а) Делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) Расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) Акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) Описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

1.36. Модель процесса организационных изменений:

- а) Набор математических формул
- б) Упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в) Описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) В практике управления изменениями не используется

1.37. Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации, - это \_\_\_\_\_ стратегия.

- а) директивная
- б) ориентированная на действия
- в) аналитическая
- г) нормативная

1.38. Увеличение числа или размеров организации - это \_\_\_\_\_ организации.

- а) развитие
- б) рост
- в) концентрация
- г) интеграция

1.39. Авторы сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений - это Р. Каплан и ...

- а) Д. Нортон
- б) И. Нонака

- в) М. Вебер
- г) М. Полани

1.40. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) Желание руководства
- б) Наличие проблем
- в) Наличие проблем, ресурсов, готовности персонала
- г) Отсутствие сопротивления изменениями

1.41. Диагностика – это:

- а) Анализ производственной деятельности
- б) Анализ слабых и сильных сторон организации с целью произвести необходимые изменения
- в) Анализ кадрового состава
- г) Анализ финансового состояния

1.42. Основные формы сопротивления изменениям:

- а) Слухи, утаивание информации
- б) Открытая, закрытая
- в) Сопротивление подчиненных и руководителей
- г) Забастовки, увольнения

1.43. Классификация причин сопротивления изменениям:

- а) Представляет интерес для студентов
- б) Имеет практическое и теоретическое значение
- в) Не имеет смысла
- г) Интересно для ученых

1.44. «Алмаз» Левитта:

- а) Основные этапы проведения изменений
- б) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- в) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- г) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

1.45. Модель Надлера – Ташмена:

- а) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) Описывает основные этапы проведения изменений
- в) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- г) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

1.46. Модель К. Левина «Анализ поля сил»:

- а) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) Описывает основные этапы проведения изменений

1.47. Верны. ли утверждения?

А) Обучение - расширение способности получать в жизни желаемых результатов; Б) Обучение - приобретение дополнительной информации

- а) А — да, Б — да
- б) А — нет, Б — да
- в) А — да, Б — нет
- г) А — нет, Б — нет

1.48. П. Сенге определил \_\_\_\_\_ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающейся организации.

- а) 7
- б) 8
- в) 5
- г) 6

1.49. В обучающейся организации способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого — это:

- а) цель
- б) миссия
- в) комбинация
- г) план
- д) метафора

1.50. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений — это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

- а) цели
- б) масштабы
- в) стоимость
- г) скорость

1.51. Способ трансформации знания «социализация» создает знание

- а) системное
- б) операционное
- в) концептуальное
- г) дружественное

1.52. Научный подход к управлению разработал:

- а) Д. Кейнс

- б) А. Смит
- в) Ф. Тейлор
- г) А. Файоль

1.53. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, — это:

- а) методика быстрого анализа решения
- б) бенчмаркинг процесса
- в) перепроектирование процесса
- г) реинжиниринг процесса

1.54. Способ трансформации знания «комбинация» создает знание

- а) системное
- б) концептуальное
- в) дружественное
- г) операционное

1.55. По разъяснению выгод и преимуществ, которые лично получит работник в результате реализации организационных изменений, — реакция на сопротивление организационным изменениям на уровне:

- а) общества
- б) отдельных сотрудников
- в) группы
- г) организации

## 2 Вопросы в открытой форме

2.1. Какую стратегию организационных изменений можно применить только тогда, когда другие не подходят? \_\_\_\_\_

2.2. При помощи \_\_\_\_\_ руководство организации, определяется правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

2.3. До начала чего исполняются методы предварительного контроля?

\_\_\_\_\_  
2.4. Основными функциями мониторинга и контроля являются \_\_\_\_\_ показатели.

2.5. Виды возможных трансформаций организаций перечислены в \_\_\_\_\_

2.6. Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты, — это организационная патология \_\_\_\_\_

2.7. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это \_\_\_\_\_

2.8. Внутренние источники организационных изменений - источники изменений, связанные с \_\_\_\_\_ организации.

2.9. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, - это \_\_\_\_\_

2.10. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_.

2.11. Государственный контроль - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

2.12. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, - это теория E и теория \_\_\_\_\_

2.13. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, - это \_\_\_\_\_

2.14. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде \_\_\_\_\_

2.15. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции \_\_\_\_\_

2.16. Иерархически упорядоченная совокупность всех элементов управления, которая отражает административные связи между ними, - это \_\_\_\_\_ предприятия.

2.17. Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей — это дерево \_\_\_\_\_

2.18. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании — это дерево \_\_\_\_\_

2.19. Инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные в выходные, - это \_\_\_\_\_

2.20. Использование законной власти для проведения изменений в жизнь подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_

2.21. К моделям перемен относят модель \_\_\_\_\_

2.22. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится \_\_\_\_\_

2.23. К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и \_\_\_\_\_

2.24. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, - модель \_\_\_\_\_

2.25. Ключевой элемент модели переходного периода - это \_\_\_\_\_ и анализ ситуации.

2.26. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, - это \_\_\_\_\_ осуществления изменений.

2.27. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

2.28. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.



2.29. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

2.30. Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, — это теория \_\_\_\_\_

2.31. Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, - это теория \_\_\_\_\_

2.32. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, - это \_\_\_\_\_

2.33. Модель перемен, в рамках которой переменные рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации, - это модель \_\_\_\_\_

2.34. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из \_\_\_\_\_ этапов.

2.35. Непреодоленные болезни роста в процессе дальнейшего развития организации превращаются в организационные \_\_\_\_\_

2.36. Нормативная стратегия переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, - это \_\_\_\_\_

2.37. Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и \_\_\_\_\_

2.38. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и \_\_\_\_\_

2.39. Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются \_\_\_\_\_

2.40. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений - это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

### 3 Вопросы на установление последовательности

#### 3.1. Выбрать правильную последовательность действий по Коттеру:

а) Закрепить достижения и расширить преобразования	1)
б) Создать видение	2)
в) Создать атмосферу безотлагательности действий	3)
г) Спланировать и достичь ближайших результатов	4)
д) Сформировать влиятельные команды реформаторов	5)
е) Институционализировать новые подходы	6)
ж) Пропагандировать новое видение	7)

3.2. Установите последовательность этапов управления изменениями на основе системного подхода:

а) Определение основных критериев, ограничений и условий существования (функционирования)	1)
б) Разработка альтернативных вариантов решения и выбор оптимального варианта по каждой задаче	2)
в) Определение сферы, уточнение области и масштабов деятельности субъекта управления	3)
г) Установление цели исследования: определение функции системы, ее структуры, механизмов управления и функционирования	4)
д) Осуществление необходимых исследований	5)

3.3. Установите последовательность этапов управления изменениями на основе системного подхода:

а) Контроль за работой системы, определение ее надежности и работоспособности	1)
б) Установление надежной обратной связи по результатам функционирования	2)
в) Оптимизация работы системы	3)
г) Установление цели исследования: определение функции системы, ее структуры, механизмов управления и функционирования	4)
д) Составление модели функционирования системы с учетом всех существенных факторов	5)

3.4. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации И. Адизеса:

а) Младенчество	1)
б) Ранний расцвет	2)
в) Упадок	3)
г) Бюрократизация	4)
д) Ухаживание	5)
е) Юность	6)
ж) Поздний расцвет	7)
з) Смерть	8)

3.5. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Д. Гелбрэйта:

а) Подъем / наращивание производства	1)
б) Стратегическое развитие	2)
в) Производственная модель	3)
г) Испытание прототипа	4)
д) Натуральный рост	5)

3.6. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Е. Фламхольтца:

а) Консолидация	1)
б) Разрушение	2)
в) Новое предприятие, расширение	3)
г) Диверсификация	4)
д) Интеграция	5)
е) Профессионализация	6)

3.7. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Н. Черчилла и В. Льюиса:

а) Существование	1)
б) Успех-освобождение	2)
в) Ресурсная зрелость	3)
г) Выживание	4)
д) Взлет	5)
е) Успех-рост	6)

3.8. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Л. Грейнера:

а) Делегирование	1)
б) Сотрудничество	2)
в) Директивное руководство	3)
г) Креативность	4)
д) Координация	5)

3.9. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Р. Казаньяна:

а) Рост	1)
б) Концептуализация и развитие	2)
в) Стабилизация	3)
г) Коммерциализация	4)

3.10. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Д. Миллера и Р. Фризена:

а) Возрождение	1)
б) Рождение	2)
в) Разрушение	3)
г) Рост	4)
д) Зрелость	5)

3.11. Установите последовательность этапов управления изменениями Л. Грейнера:

а) Диагностика проблемной области	1)
-----------------------------------	----

б) Давление на высшее руководство	2)
в) Эксперимент с новым решением	3)
г) Посредничество на высшем уровне руководства	4)
д) Подкрепление на основе положительных результатов	5)
е) Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению	6)

3.12. Установите последовательность этапов модели «кривой перемен» Дж. Дака:

а) Реализация	1)
б) Застой	2)
в) Достижение цели	3)
г) Подготовка	4)
д) Проверка на прочность	5)

3.13. Установите последовательность этапов реструктуризации компании:

а) Диагностика организации	1)
б) Осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой	2)
в) Определение целей реструктуризации	3)
г) Сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов	4)
д) Разработка стратегии и программы реструктуризации	5)

3.14. Установите последовательность этапов по описанию бизнес-процесса:

а) Составление обобщенной схемы процесса	1)
б) Определение исполнителей процесса	2)
в) Определение операций процесса	3)
г) Определение функций процесса	4)
д) Составление событийно-функциональной цепи	5)

3.15. Установите последовательность этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов:

а) Определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии	1)
б) Выявление процессов, требующих изменения	2)
в) контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности	3)
г) Собственно реинжиниринг	4)
д) Подробный анализ существующих процессов	5)
е) Определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов	6)
ж) Разработка корпоративной стратегии	7)

4 Вопросы на установление соответствия

4.1. Установите соответствие между уровнями и их значимостью:

1 уровень - информационный	а) руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь.
2 уровень - консультационный	б) руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.
3 уровень – уровень активных действий	в) в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

#### 4.2. Установите соответствие характеристик теории О:

а) цель изменения	1) организационная культура («мягкие элементы»)
б) лидерство	2) сочетание разных стимулов
в) объект изменений	3) развитие организации
г) планирование изменений	4) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
д) мотивация изменений	5) спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
е) участие консультантов	6) участвующее (партисипативное)

#### 4.3. Установите соответствие:

а) Личный барьер	1) страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному состоянию. Угроза всегда в первую очередь вызывает желание устранить, воспротивиться ее источнику и только потом предпринять попытку приспособиться
б) Структурный барьер	2) сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся балансе власти
	3) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям
	4) потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место
	5) прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений
	6) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм
	7) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы между делом

4.4. Установите соответствие характеристик теорий Е и О:

а) Теория Е	1) Мотивация изменений – финансовые стимулы
	2) Планирование изменений - спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
б) Теория О	3) Лидерство – сверху вниз (автократичное)
	4) Цель изменения – развитие организации

4.5. Соотнесите определение и его значение:

1. Социологическое сопротивление	а) означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям
2. Логическое сопротивление	б) обычно основано на эмоциях, чувствах и установках. Является внутренне «логичным» с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен
3. Психологическое сопротивление	в) результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. На уровне малых групп изменения подвергают опасности ценности дружеских отношений и статусы членов команды

4.6. Установите соответствие характеристик теории Е:

а) цель изменения	1) использование разработанных консультантами готовых технологий и решений
б) лидерство	2) программируемые и планируемые изменения
в) объект изменений	3) структура и системы («жесткие элементы»)
г) планирование изменений	4) увеличение прибыли
д) мотивация изменений	5) сверху вниз (автократичное)
е) участие консультантов	6) финансовые стимулы

4.7. Установите соответствие:

а) Люди	1) Разработка предложений
б) Процессы	2) Внедрение
в) Инструменты	3) Управление изменениями
	4) Оценка
	5) Анализ
	6) Персонал

4.8. Установите соответствие:

а) Техническая система	1) Относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.
б) Социальная (общественная)	2) Станки, оборудование, компьютеры и др.

система	
в) Биологическая система	3) Характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов

4.9. Установите соответствие:

а) Закрытые системы	1) Создаются человеком для выполнения определенных программ или целей
б) Открытые системы	2) Создаются природой и человеком для реализации целей мирового существования
в) Искусственные системы	3) Взаимодействуют с внешней средой
г) Естественные системы	4) Игнорируют любые внешние эффекты как на входе, так и на выходе системы

4.10. Установите соответствие:

а) Системный подход	1) Исследование организации во времени, раскрытие закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое
б) Комплексный подход	2) Рассмотрение организации с функциональных позиций, раскрытие ее функциональной целостности
в) Функциональный подход	3) Рассмотрение организации как открытой системы, исследование целостности объекта, выявление многообразия типов связей в рамках объекта
г) Аспектный подход	4) Раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук
д) Исторический подход	5) Использование отдельных элементов при анализе или синтезе организационных образований

4.11. Установите соответствие стратегий организационных изменений (по К. Торли и Х. Уирдениусу):

Типы стратегий	Подход
а) Директивная	1) Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям
б) Стратегия, основанная на переговорах	2) Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов
в) Нормативная	3) Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»
г) Аналитическая	4) Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии

д) Стратегия, ориентированная на действия	5) Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

4.12. Установите соответствие стратегий организационных изменений (по Минцбергу и Уотерсу):

Стратегия	Основные характеристики
а) Продуманная	1) Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
б) Предпринимательская	2) Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
в) Основанная на идеологии	3) Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
г) Зонтичная	4) Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т.д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
д) Процессная	5) Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения.



	Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
--	---------------------------------------------------------------------------------

4.13. Установите соответствие методов преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру:

Подход	Применение
а) Информирование и общение	1) В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям
б) Участие и вовлеченность	2) В случае, когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими
в) Помощь и поддержка	3) В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой
г) Переговоры и соглашения	4) При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе
д) Манипуляции и кооптации	5) В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений
е) Явное и неявное принуждение	6) В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления

4.14. Установите соответствие:

Классификационный признак	Виды организационных изменений
а) Механизм организационных изменений	1) Плановые, намеренные, незапланированные, случайные
б) Локализация организационных изменений	2) В технологии, в продукции, в стратегии и структуре, в культуре
в) Намерения, связанные с изменениями	3) Саморазвитие, инвестиционные изменения, партнерские, комплексные
г) Область изменений	4) Реактивные и проактивные
д) Ресурсное обеспечение организационных изменений	5) Эволюционные и трансформационные (революционные)
е) Характер организационных изменений	6) Внешние и внутренние

4.15. Установите соответствие стилей согласно управленческой решетке Р. Блейка и Д. Моутона:

Стиль управления	Характеристика
а) Объединенное управление	1) Стремление лидера обеспечить приемлемое качество и найти баланс эффективности и хорошего морального настроения сотрудников

б) Власть-подчинение	2) Лидер постоянно распределяет внимание между подчиненными и эффективностью работы
в) Организационное управление	3) Лидер акцентирует внимание на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности деятельности
г) Групповое управление	4) Лидер полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

### **Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Ситуационная задача № 1*

Интернет-магазин SAPOG.NET, успешно работающий несколько лет в московском регионе на рынке брендовой обуви (как иностранного, так и отечественного пошива) и имеющий штаб-квартиру и склад в Москве, решил расширить свою деятельность на ближайшие регионы РФ и некоторые страны СНГ. Предполагается через год открыть 5 филиалов (в Туле, Минске, Астане, Оренбурге,

Самаре). Руководство интернет-магазина предполагает использовать для финансирования расширения 50% собственных средств, 30% заемных средств, 20% привлеченных средств (беспроцентная ссуда, обеспечиваемая собственником компании). В настоящее время штат интернет-магазина составляет 15 человек, не включая временный персонал.

Задание.

Разработайте план организационных изменений для данной компании.

### *Ситуационная задача № 2*

Телеканал ПТВ («Первое популярное телевидение») в Санкт-Петербурге смотрят пассажиры более 1000 автобусов, троллейбусов, трамваев и маршруток. Канал завоевал симпатии и рекламодателей (выручка от продажи рекламных контрактов в 2020 году составила около 170 млн. руб.), и зрителей (группа «Мы смотрим ПТВ» соцсети «В контакте» объединяет 26 тыс. человек).

В 2021 году владелец канала - компания «Пассажир ТВ» совместно с московским агентством «Таширмедиа» запустила проект «ПТВ Москва» и начала трансляции в столице. «Ташир медиа» владеет 1600 мониторами в автобусах и троллейбусах Москвы. В 2017 году агентство запустило собственный канал «Движение ТВ», однако на ожидаемые сроки окупаемости он не вышел, возможно, потому что был чисто рекламным.

Питерцы же предложили иной формат. Основную часть контента составляют около 25 развлекательных и информационных программ, а на показ рекламных роликов отводится не более 20 минут из часового выпуска (вместо 80%, как это бывает на рекламных каналах). Ролики ставят между рубриками и не объединяют в блоки, которые так раздражают зрителей. Взамен рекламодатели получили и большую отдачу от рекламы, и более гибкие инструменты в виде спонсорства рубрик, участия в спецпроектах. Они также могут давать тематическую рекламу и получать PR-поддержку.

Партнеры предположили, что отработанный в Санкт-Петербурге формат придется по вкусу москвичам, и запустили столичный канал в тестовом режиме, немного изменив информационную часть.

Однако сомнения есть: социальный и возрастной состав аудитории «ПТВ Москва» отличается от аудитории «ПТВ Петербург», вкусы жителей двух столиц тоже различаются.

Задание: определить, не требует ли контент большей адаптации для Москвы? Как лучше понять своих зрителей и узнать, что им интересно? У проекта налажены каналы связи с аудиторией до 30 лет, но как найти способы взаимодействия и с остальной публикой?

### *Ситуационная задача № 3*

А. Составьте список требующих материальных затрат и не требующих материальных затрат способов мотивации персонала во время подготовки и проведения изменений.

Б. Организация, успешно работающая на конкурентном рынке IT- технологий 2 года с момента ее создания, проводит изменения, придерживаясь теории Е. Организация малая, в ней работает 45 чел. Руководство (5 чел.) – это сотрудники в возрасте от 30 до 35 чел., все имеют высшее образование. Персонал организации характеризуется так: более 50% в возрасте от 25 до 35 лет, около 30% в возрасте от 35 до 40 лет; 45% всех сотрудников имеют высшее образование, 15 % его получают в настоящее время. А) Какие факторы мотивации необходимо использовать для мотивации - руководства организации к изменениям? - руководителя процесса изменений? - персонала организации? Б) Какой стиль лидерства в процессе изменений может быть наиболее эффективным?

В. Проанализируйте на примере конкретной организации мотивацию руководителей и персонала, применяемую в процессе изменений.

#### *Ситуационная задача № 4*

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2015 года основная задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2018-2019 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2021 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2022 году был заключен контракт на поставку макаронных изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

С такой стратегией по матрице И. Ансоффа были связаны изменения в деятельности фабрики в 2021 году?

#### *Ситуационная задача № 5*

Компания «Холодок» занимается торговлей бытовой техникой в одном из крупных городов России. В структуре этой компании имеются генеральный директор, его заместители по экономике, по производству, по снабжению и закупкам, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер с подчиненной ему бухгалтерией, отдел продаж, технический отдел, логистический отдел, отдел кадров, отдел закупок, административно-хозяйственный отдел.

В настоящее время компания «Холодок» сталкивается с увеличением конкуренции на рынке, необходимостью интенсивно проводить мониторинг ситуации на рынке, разрабатывать меры по удержанию доли рынка.

Задание.

Предложите мероприятия по изменению организационной структуры компании.

#### *Ситуационная задача № 6*

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего руководителя обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмахивается, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Задание.

Разработать действия сотрудников HR-отдела в данной ситуации, с учетом того, что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят.

#### *Ситуационная задача № 7*

У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты

сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.

Задание.

Определить причину низких продаж данной компании.

#### *Ситуационная задача № 8*

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Задание.

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

#### *Ситуационная задача № 9*

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. Несмотря на острую конкуренцию, фирма «Комфорт» успешно развивается и удерживает свои позиции на существующих рынках. Этому способствует грамотная политика в области маркетинга. Большое внимание здесь фирма уделяет качеству,

расширению ассортимента выпускаемой продукции за счет разработки ряда существенных модификаций товара.

Задание.

Какую стратегию в соответствии с матрицей И. Ансоффа использует фирма?

### *Ситуационная задача № 10*

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Задание.

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

### *Ситуационная задача № 11*

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела

персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Задание.

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

### *Ситуационная задача № 12*

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия: – поддерживать профессионализм каждого сотрудника; – создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника; – ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса; – научить персонал следовать правилам компании. Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1%), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05%). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.



Задание.

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала? С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы? Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым

способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

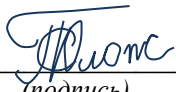
**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

« 01 » 09 2023г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управление изменениями  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Понятие и сущность организационных изменений»

1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста?
2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
3. Тождественны ли термины «организация» и «система»?
4. В чем различие между понятиями «подсистема» и «элемент системы»? Приведите примеры систем, подсистем и элементов.
5. Каковы составляющие элементы основных признаков системы?
6. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
7. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
8. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
9. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?

Тема 2 «Подходы и модели управления организационными изменениями»

1. В чем суть диалектического противоречия возникновения нового?
2. Какова эволюция понимания изменений?
3. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона?
4. Как представляется содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений?
5. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
6. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
7. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
8. В чем схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием»?
9. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?
10. Каковы основания классификации изменений и их причин?
11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
12. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
13. Каково содержание модели Л. Грейнера?
14. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория?
15. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
16. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?

17. В чем заключается основное отличие между функциональным и процессным подходами?

18. Какие можно выделить преимущества процессного подхода?

19. Какие можно выделить недостатки функционального подхода?

20. Какую роль процессный подход играет в управлении изменениями в организации?

21. Какие основные методы используются для проведения организационных изменений на основе процессного подхода?

Тема 3 «Этапы процесса управления изменениями. Стратегии управления изменениями»

1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?

2. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?

3. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?

4. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента?

5. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?

6. Какие существуют формы систем для проведения изменений в организации?

7. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?

8. Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?

9. Каково содержание модели «EASIER»?

10. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?

11. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?

Тема 4 «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

1. Что такое сопротивление изменениям? От кого оно может исходить?

2. Чем объясняются причины сопротивления изменениям?

3. Какие существуют основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга?

4. В чем суть личных и структурных барьеров причина сопротивления?

5. Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?

6. В чем основная идея метода Э. Хьюз в преодолении сопротивления изменениям?

7. Как рассматривают процесс преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер?

## Тема 5 «Формирование команды по управлению проектом организационных изменений»

1. В чем заключаются особенности, отличающие команду от обычной группы?
2. Какие выделяют параметры продуктивной группы?
3. Что такое эффективность команды?
4. Каковы принципы построения эффективной управленческой команды?
5. В каких случаях команды наиболее эффективны?
6. В чем заключается эффективность команды с позиции организационно-психологического климата?
7. Перечислите основные факторы эффективной работы команды.
8. Проанализируйте модель процесса формирования эффективной команды проекта.
9. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений?
10. Каково содержание основных подходов к изучению теории лидерства?
11. Сущность и содержание команды в организационном поведении.
12. Роль руководителя в организации.
13. Принципы построения эффективной управленческой команды.
14. Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.
15. Мотивация руководителей проектов изменений.

## Тема 6 «Управление рисками при реализации проектов организационных изменений»

1. Производственные риски в деятельности организации.
2. Коммерческие риски в деятельности организации.
3. Кредитные риски в деятельности организации.
4. Информационные риски в деятельности организации.
5. Инвестиционные риски в деятельности организации.
6. Инвестиционные проекты предпринимательства и управление рисками в них.
7. Классификации рисков в процессе организационных изменений.
8. Управление рисками инновационной деятельности в крупном предприятии.
10. Управление рисками инновационной деятельности в малом предприятии.
11. Государственно-частное предпринимательство: риски в инновационной деятельности и управление ими.
12. Мониторинг управления рисками в процессе организационных изменений.
13. Что такое реорганизация? Как реорганизация связана с реструктуризацией?
14. Какие существуют формы реструктуризации?
15. Какие виды реорганизации предприятий различают?
16. Какова последовательность этапов реструктуризации?

17. В чем заключается основная цель организационного анализа?
18. В чем заключается основная идея подхода «сверху вниз», получившего название «Интроспект»?
19. Каково содержание подхода «снизу вверх» (управление по целям)?
20. В чем заключается связь модели стратегии и модели организационной структуры?
21. Какие этапы выделяют в процессе проектирования оргструктуры?
22. Каковы основные принципы создания эффективных организационных структур?
23. Что такое норма управляемости? Как она измеряется?
24. В чем специфика нормирования сложного труда?
25. Какие существуют методы проектирования организационных структур?
26. В чем основная идея экспертно-аналитического метода построения организационной структуры?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

Тема 4 «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

### *Кейс-задача*

А. На примере конкретной организации определите формы проявления со стороны персонала сопротивления к изменениям. Определите причины, вызвавшие это сопротивление. Предложите способы его преодоления. Оформите ваши предложения в виде презентации.

Б. На примере конкретной организации, в которой планируются перемены, разработайте превентивные действия по предотвращению и снижению сопротивления со стороны руководства и со стороны персонала организационным изменениям. На какие цели направлены эти действия? Оформите предложения в виде презентации.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.



**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

### ***1.6 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

Тема 6 «Управление рисками при реализации проектов организационных изменений»

Вопросы в закрытой форме

1. Риск – это:

- а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
- б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
- в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
- г) вероятность провала программы организационных изменений.

2. Управление риском – это:

- а) отказ от рискованного проекта организационных изменений;
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска организационных изменений;
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него;
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.

3. Что входит в фазу определения того, как организации нужно меняться?

- а) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения;
- б) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий;
- в) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований;
- г) правильного ответа нет.

4. Какие действия относятся к фазе определения того, что нужно организации, чтобы измениться, в методологии улучшения результатов работы?

- а) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий;
- б) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований;

в) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения;

г) правильного ответа нет.

5. Факторы, способствующие достижению успеха в бизнесе – это:

а) то, что организация может контролировать и изменять и что оказывает значительное воздействие на характер ее работы;

б) то, что организация не может контролировать и изменять и что оказывает значительное воздействие на характер ее работы;

в) то, что организация может контролировать и изменять;

г) то, что оказывает значительное воздействие на характер работы организации.

6. Какие ключевые факторы достижения успеха в бизнесе существуют?

а) фактор, связанный с проведением измерений, с лидерством и поддержкой, с обучением персонала, с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями;

б) фактор, связанный с проведением измерений, с лидерством и поддержкой, с обучением персонала;

в) фактор, связанный с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями;

г) фактор, связанный с обучением персонала, с потребителями и партнерами, с бизнес-процессами, с управлением знаниями.

7. Кроме руководителей, участие в разработке документов, содержащих видение лидерства должны принимать:

а) потребители, сотрудники, поставщики и партнеры по бизнесу;

б) сотрудники;

в) потребители и сотрудники;

г) сотрудники, поставщики и партнеры по бизнесу.

8. Какие проблемы должны отражаться в сводном плане при составлении графика работ?

а) праздничные дни и отпуска;

б) временной период управления изменениями;

в) сезонные колебания в работе и (или) связанные с производством новой продукции;

г) все варианты верны.

9. Какие фазы включает в себя типовая разработка программного обеспечения?

а) проектирование, создание, испытание и использование;

б) создание, испытание и использование;

в) создание, использование внедрение;

г) проектирование, создание, испытание, использование и внедрение.

10. Что представляет собой 90-дневный план мероприятий?

- а) согласованный краткосрочный график работ для реализации сводного плана;
- б) несогласованный краткосрочный график работ для реализации сводного плана;
- в) согласованный долгосрочный график работ для реализации сводного плана;
- г) несогласованный долгосрочный график работ для реализации сводного плана.

11. Переходное состояние – это:

- а) момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво;
- б) момент времени, когда предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений;
- в) состояние, в котором выполняются индивидуальные ожидания;
- г) условие, которое меняет существующее положение дел.

12. В чем суть документа видения будущего состояния компании?

- а) содержит подробное описание будущего состояния компании и информацию о том, что произойдет с сотрудниками, которых затронут изменения;
- б) призван помочь сотруднику лучше представить себе будущее состояние и связанную с переходом к нему боль, определяется, что нужно для достижения перемен, разъясняются связанные с этим задачи сотрудников и технические вопросы;
- в) содержит подробные описания запланированных работ и того, как именно будут осуществляться перемены;
- г) выявляет присущие сотрудникам черты, которые должны быть модифицированы в целях осуществления перемен.

13. Какие предпосылки необходимы, чтобы совершить изменения и сделать их эффективными?

- а) мотивация, вынужденные обязательства, замысел исполнения;
- б) мотивация, замысел исполнения, компетентность;
- в) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией;
- г) мотивация, вынужденные обязательства, замысел исполнения, уверенность, контроль над ситуацией.

14. Иницирующий спонсор – это:

- а) сотрудник или группа сотрудников, уполномоченных начать или легализовать изменения для всех работников организации, которых они коснутся;
- б) сотрудник или группа сотрудников, которые с точки зрения проведения принятых решений в жизнь, логистики и экономических соображений близки к работникам, которые действительно должны претерпеть изменения;

в) сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений;

г) сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями спонсоров.

15. Синергия – это:

а) комбинированные действия отдельных лиц или групп, работающих таким образом, что окончательный общий результат превосходит сумму достигнутого участниками по отдельности, т.е. выгода для организации больше, чем использованные ресурсы;

б) комбинированные действия отдельных лиц или групп, работающих таким образом, что окончательный общий результат не превосходит сумму достигнутого участниками по отдельности, т.е. выгода для организации меньше, чем использованные ресурсы;

в) неспособность сотрудников приспособиться к определенному объему изменений;

г) способность человека совместить идеи, теории, убеждения, ценности и предпосылки со своими жизненным опытом и знаниями, неосознанная модель для постижения реальности.

Вопросы в открытой форме

1. Карта рисков – это \_\_\_\_\_.

2. Какую стратегию организационных изменений можно применить только тогда, когда другие не подходят? \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ - это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить или поддерживать изменения. Прежде всего изменения воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции.

4. Темпы инфляции - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

5. При помощи \_\_\_\_\_ руководство организации, определяется правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Вопросы на установление последовательности

1. Установите последовательность действий при управлении рисками:

а) Выявление расхождений в альтернативах риска	1)
б) Разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий	2)
в) Учет психологического восприятия рискованных проектов	3)

2. Установите последовательность этапов реализации программы организационных изменений:

а) Создаются группы людей, у которых есть необходимые таланты для осуществления изменений	1)
б) Организация устраняет барьеры, мешающие осуществлению перемен	2)
в) Группы, работая совместно друг с другом, продумывают суть и	3)

направление происходящих перемен	
г) В организации создается ощущение неизбежности перемен	4)
д) Демонстрация сотрудникам достижений, достигнутых за короткий период времени	5)
е) Группы лидеров сообщают разработанную ими стратегию и видение смысла происходящих перемен всем остальным сотрудникам	6)

3. Установите последовательность этапов сценария срочных изменений:

а) Минимальное документирование изменения на этапе выполнения	1)
б) Принятие решения владельцем процесса	2)
в) Последующее документирование	3)
г) Максимальный ресурс проектных групп	4)
д) Специальное совещание по утверждению изменения	5)
е) Упрощенное согласование изменения	6)

4. Установите правильную последовательность действий при процессе контроля:

а) сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения	1)
б) сбор данных о фактических результатах	2)
в) разработка и реализация корректирующих действий	3)
г) установление норм деятельности	4)

Вопросы на установление соответствия

1. Установите соответствие:

а) Риск	1. Комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него
б) Управление риском	2. Парадигма стоимости риска
в) VAR	3. Все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка
г) Волатильность	4. Изменчивость рыночного спроса

2. Установите соответствие характеристик теории О:

а) цель изменения	1) сочетание разных стимулов
б) лидерство	2) развитие организации
в) объект изменений	3) участвующее (партиципативное)
г) планирование изменений	4) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
д) мотивация изменений	5) спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
е) участие консультантов	6) организационная культура («мягкие элементы»)

### 3. Установите соответствие:

а) Люди	1) Разработка предложений
б) Процессы	2) Внедрение
в) Инструменты	3) Управление изменениями
	4) Оценка
	5) Анализ
	6) Персонал

### 4. Установите соответствие характеристик теории E:

а) цель изменения	1) программируемые и планируемые изменения
б) лидерство	2) финансовые стимулы
в) объект изменений	3) увеличение прибыли
г) планирование изменений	4) использование разработанных консультантами готовых технологий и решений
д) мотивация изменений	5) структура и системы («жесткие элементы»)
е) участие консультантов	6) сверху вниз (автократичное)

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

**6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;

**4-3 баллов** – оценке «хорошо»;

**2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;

**0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### 1 Вопросы в закрытой форме

1.1. Какие столпы управления, составляющие основу методологии достижения совершенства управления организацией, существуют?

- а) совершенство управления изменениями, процессами, проектами, знаниями и ресурсами
- б) совершенство управления изменениями, процессами и проектами
- в) совершенство управления изменениями, процессами, проектами и ресурсами
- г) совершенство управления проектами, знаниями и ресурсами

1.2. Что не является характерной целью перемен?

- а) децентрализация системы управления
- б) повышение вознаграждения за работу

- в) оптимизация процессов
- г) уменьшение бюрократических процедур

1.3. На какие категории делятся организации во всем мире?

а) Энтропические организации, организации в состоянии хаоса, управляемые организации

- б) Экстернальные, интернальные и энтропические
- в) Открытые и закрытые, организации в состоянии хауса
- г) Энтропические, экстернальные и управляемые

1.4. Сколько фаз методологии улучшения результатов работы существует?

- а) 3
- б) 2
- в) 4
- г) 5

1.5. Что входит в фазу управления организационными изменениями в методологии улучшения результатов работы?

а) выполняют действия, необходимые до начала преобразований; выполняют действия, требующиеся после начала преобразований

б) проводят оценку нынешнего состояния организации; готовят документы, описывающие видение ключевых факторов развития бизнеса; разрабатывают цели по улучшению результатов работы; определяют желаемые стандарты поведения

в) составляют индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; сводят воедино индивидуальные планы управления улучшениями результатов работы; разрабатывают 90-дневный план действий

1.6. Проводимая группой экспертов оценка состояния организации может быть получена с помощью:

а) анкетных опросов, интервью с представителями руководства и опросов фокус-групп

- б) анкетных опросов и интервью с представителями руководства
- в) только с помощью анкетных опросов

г) интервью с представителями руководства и опросов фокус-групп

1.7. Что изучают эксперты в состоянии организации?

а) оценку удовлетворенности потребителей; оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

б) оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

в) оценку удовлетворенности потребителей; оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями;

г) оценку корпоративной культуры; оценку того, что нуждается в улучшении; оценку прошлого опыта управления изменениями; оценку факторов развития бизнеса; опрос мнения сотрудников и представителей руководства

1.8. Что входит в понятие официальной культуры организации?

а) видение организации, ее миссии, принципов, ценностей, стратегической ориентации, задач и целей, применяемых процедур, которые должны быть тщательно задокументированы, чтобы их было легко оценить

б) как работники ведут себя в организации, чего они ожидают, во что верят и на что надеются

в) это то, какие документы истолковываются сотрудниками

г) отражает то, как компания работает на самом деле

1.9. В каких группах должны проводиться опросы, осуществляемые для обследования возможностей осуществления изменений и внесения улучшений в организацию?

а) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство; подрядчики; сотрудники, занятые в производстве

б) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство; подрядчики; сотрудники, занятые в производстве; потребители

в) представители руководства; руководители среднего звена; менеджеры, ответственные за производство

г) представители руководства и сотрудники, занятые в производстве

1.10 С привлечением сотрудников каких уровней проводится исследование предыдущего опыта осуществления изменений?

а) высшего руководства, руководителей среднего звена и рядовых сотрудников

б) только высшего руководства

в) высшего руководства и руководителей среднего звена

г) руководителей среднего звена и рядовых сотрудников

1.11 Преобразование – это:

а) организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому

б) идеи, поведение или объекты, которые качественно отличаются от уже существующих

в) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового

г) необратимый, направленный, закономерный процесс преобразования объекта и его свойств

1.12 Что относится к вопросу о факторах, оказывающим воздействие?



- а) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы
- б) информация, получаемая от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- в) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы, информация, получаемая от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности

#### 1.13 Что можно отнести к данным, влияющим на исход дела?

- а) информацию, получаемую от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- б) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы, информацию, получаемую от потребителей, опросы общественного мнения, стоимость производства продукции низкого качества, уровень конкурентоспособности
- в) миссии организации, ценности, запланированные цели и деловые планы

#### 1.14 В чем состоит суть планирования?

- а) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл
- б) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; провести мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- в) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- г) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл

#### 1.15 В чем состоит процесс решения проблемы?

- а) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; провести мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл
- б) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл
- в) наметить решения; осуществить изменения; использовать ресурсы; определить нужные мероприятия; выявить симптомы; рассматривать картину в целом; краткосрочный цикл

г) наметить направления; определить зоны изменений; выделить ресурсы; определить нужные мероприятия; найти коренные причины; сосредотачиваться на конкретных вопросах; долгосрочный цикл

1.16 Управление организационными изменениями – это:

а) комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация, оценка

б) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового

в) метод, основанный на обработке поступающей информации и обеспечивающий достижение некоторого критерия оптимизации

г) процесс изменения параметров и структуры системы с целью достижения определенного состояния системы

1.17 Наличие какого условия может способствовать применению управления организационными изменениями?

а) все варианты верны

б) изменение может оказать значительное воздействие на результаты работы организации

в) провал в осуществлении изменений чреват большими издержками

г) существует большой риск, что отдельные человеческие факторы могут не позволить внести изменения

д) проект должен быть завершен в значительно более короткие сроки, чем обычно

1.18 Будущее состояние – это:

а) момент времени, когда предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений

б) момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво

в) состояние, в котором выполняются индивидуальные ожидания

г) условие, которое меняет существующее положение дел

1.19 Какие правила вступают в игру, когда происходят изменения, из-за которых не сбываются ожидания?

а) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией

б) компетентность, комфорт, уверенность

в) комфорт, уверенность, контроль над ситуацией

г) компетентность, комфорт, уверенность, контроль над ситуацией, стабильность

1.20 Управление потерями (болью) от неиспользованной возможности – это:

- а) процесс сознательного отбора, классификации и передачи определенной информации сотрудникам в целях формирования у них понимания боли, связанной с сохранением статус-кво в сравнении с осуществлением изменений
- б) процесс, отличающийся качественными преобразованиями, приводящие к возникновению нового
- в) процесс изменения параметров и структуры системы с целью достижения определенного состояния системы
- г) процесс, при котором предложения по изменениям своевременны и интегрируются с моделями поведения, необходимыми для внедрения изменений

#### 1.21. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

#### 1.22. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала
- б) внешние и внутренние
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

#### 1.23. Управленческая деятельность это:

- а) Управление людьми, организация деятельности других людей, адаптация к изменениям внутренних и внешних связей в системе управления, координация деятельности.
- б) Один из способов подчинить людей своей воли.
- в) Разработка управленческой документации;
- г) разработка миссии и целей организации.

#### 1.24. Выбрать, что НЕ относится к особенностям управленческой деятельности:

- а) Разнообразие видов деятельности на разных уровнях управления иерархии
- б) Творческий характер деятельности
- в) Прогностическая природа решаемых задач
- г) Высокая роль коммуникативных функций

#### 1.25. Выбрать лишнее. Факторы успеха управление изменениями:

- а) Осознанное управление человеческими ресурсами
- б) Нехватка информации и ресурсов
- в) Мобилизация внешних влияний
- г) Поддержка деятельности на разных уровнях

#### 1.26. Основные уровни организационных изменений:

- а) Индивидуальный, групповой, системный
- б) Внешний и внутренний
- в) Закрытый и открытый
- г) Логический, психологический, социологический

1.27. Принципы проведения изменений:

- а) В теории управления изменениями отсутствуют
- б) Обоснованы специалистами по управлению изменениями
- в) Организация формулирует самостоятельно
- г) Невозможно разработать из-за большого вида изменений

1.28. Типология видов организационных изменений:

- а) Не имеет смысла при планировании
- б) Имеет практическую и теоретическую значимость
- в) Представляет интерес для студентов
- г) Представляет интерес для ученых

1.29. Изменения:

- а) Происходят обязательно во всех организациях
- б) Стали проводить в организациях в конце 20 века
- в) Должны проводиться в организациях только в кризисных ситуациях
- г) Не требуются в развитых компаниях

1.30. Найдите лишнюю функцию управления изменениями:

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Контроль
- г) Бюджетирование

1.31. Что НЕ является принципом управления изменениями:

- а) Осуществляются только необходимые изменения
- б) Готовность работников к изменениям
- в) Адекватное действие для противодействия источнику сопротивлений
- г) Неготовность организации к подобным видам изменений

1.32. Модель изменений «Размораживание-действие-замораживание»

предложил:

- а) Коттер
- б) Грейнер
- в) Мильнер
- г) Левин

1.33. Модели процесса организация изменениям:

- а) Противоречат друг другу
- б) Могут иметь разное количество этапов

- в) Должны одновременно использоваться
- г) Представляют интерес для студентов

1.34. Модель процесса организационных изменений:

- а) Набор математических формул
- б) Упрощенное описание действий
- в) Описание опыта проверки изменений в организации
- г) на практике не применяется

1.35. Модель Коттера:

- а) Делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) Расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) Акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) Описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

1.36. Модель процесса организационных изменений:

- а) Набор математических формул
- б) Упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в) Описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) В практике управления изменениями не используется

1.37. Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации, - это \_\_\_\_\_ стратегия.

- а) директивная
- б) ориентированная на действия
- в) аналитическая
- г) нормативная

1.38. Увеличение числа или размеров организации - это \_\_\_\_\_ организации.

- а) развитие
- б) рост
- в) концентрация
- г) интеграция

1.39. Авторы сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений - это Р. Каплан и ...

- а) Д. Нортон
- б) И. Нонака

- в) М. Вебер
- г) М. Полани

1.40. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) Желание руководства
- б) Наличие проблем
- в) Наличие проблем, ресурсов, готовности персонала
- г) Отсутствие сопротивления изменениями

1.41. Диагностика – это:

- а) Анализ производственной деятельности
- б) Анализ слабых и сильных сторон организации с целью произвести необходимые изменения
- в) Анализ кадрового состава
- г) Анализ финансового состояния

1.42. Основные формы сопротивления изменениям:

- а) Слухи, утаивание информации
- б) Открытая, закрытая
- в) Сопротивление подчиненных и руководителей
- г) Забастовки, увольнения

1.43. Классификация причин сопротивления изменениям:

- а) Представляет интерес для студентов
- б) Имеет практическое и теоретическое значение
- в) Не имеет смысла
- г) Интересно для ученых

1.44. «Алмаз» Левитта:

- а) Основные этапы проведения изменений
- б) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- в) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- г) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

1.45. Модель Надлера – Ташмена:

- а) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) Описывает основные этапы проведения изменений
- в) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- г) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

1.46. Модель К. Левина «Анализ поля сил»:

- а) Описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) Описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в) Показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) Описывает основные этапы проведения изменений

1.47. Верны. ли утверждения?

А) Обучение - расширение способности получать в жизни желаемых результатов; Б) Обучение - приобретение дополнительной информации

- а) А — да, Б — да
- б) А — нет, Б — да
- в) А — да, Б — нет
- г) А — нет, Б — нет

1.48. П. Сенге определил \_\_\_\_\_ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающейся организации.

- а) 7
- б) 8
- в) 5
- г) 6

1.49. В обучающейся организации способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого — это:

- а) цель
- б) миссия
- в) комбинация
- г) план
- д) метафора

1.50. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений — это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

- а) цели
- б) масштабы
- в) стоимость
- г) скорость

1.51. Способ трансформации знания «социализация» создает знание

- а) системное
- б) операционное
- в) концептуальное
- г) дружественное

1.52. Научный подход к управлению разработал:

- а) Д. Кейнс

- б) А. Смит
- в) Ф. Тейлор
- г) А. Файоль

1.53. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, — это:

- а) методика быстрого анализа решения
- б) бенчмаркинг процесса
- в) перепроектирование процесса
- г) реинжиниринг процесса

1.54. Способ трансформации знания «комбинация» создает знание

- а) системное
- б) концептуальное
- в) дружественное
- г) операционное

1.55. По разъяснению выгод и преимуществ, которые лично получит работник в результате реализации организационных изменений, — реакция на сопротивление организационным изменениям на уровне:

- а) общества
- б) отдельных сотрудников
- в) группы
- г) организации

## 2 Вопросы в открытой форме

2.1. Какую стратегию организационных изменений можно применить только тогда, когда другие не подходят? \_\_\_\_\_

2.2. При помощи \_\_\_\_\_ руководство организации, определяется правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

2.3. До начала чего исполняются методы предварительного контроля?

\_\_\_\_\_  
2.4. Основными функциями мониторинга и контроля являются \_\_\_\_\_ показатели.

2.5. Виды возможных трансформаций организаций перечислены в \_\_\_\_\_

2.6. Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты, — это организационная патология \_\_\_\_\_

2.7. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это \_\_\_\_\_

2.8. Внутренние источники организационных изменений - источники изменений, связанные с \_\_\_\_\_ организации.



2.9. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, - это \_\_\_\_\_

2.10. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_.

2.11. Государственный контроль - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

2.12. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, - это теория E и теория \_\_\_\_\_

2.13. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, - это \_\_\_\_\_

2.14. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде \_\_\_\_\_

2.15. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции \_\_\_\_\_

2.16. Иерархически упорядоченная совокупность всех элементов управления, которая отражает административные связи между ними, - это \_\_\_\_\_ предприятия.

2.17. Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей — это дерево \_\_\_\_\_

2.18. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании — это дерево \_\_\_\_\_

2.19. Инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные в выходные, - это \_\_\_\_\_

2.20. Использование законной власти для проведения изменений в жизнь подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_

2.21. К моделям перемен относят модель \_\_\_\_\_

2.22. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится \_\_\_\_\_

2.23. К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и \_\_\_\_\_

2.24. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, - модель \_\_\_\_\_

2.25. Ключевой элемент модели переходного периода - это \_\_\_\_\_ и анализ ситуации.

2.26. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, - это \_\_\_\_\_ осуществления изменений.

2.27. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

2.28. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

2.29. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, - это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

2.30. Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, — это теория \_\_\_\_\_

2.31. Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, - это теория \_\_\_\_\_

2.32. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, - это \_\_\_\_\_

2.33. Модель перемен, в рамках которой переменные рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации, - это модель \_\_\_\_\_

2.34. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из \_\_\_\_\_ этапов.

2.35. Непреодоленные болезни роста в процессе дальнейшего развития организации превращаются в организационные \_\_\_\_\_

2.36. Нормативная стратегия переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, - это \_\_\_\_\_

2.37. Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и \_\_\_\_\_

2.38. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и \_\_\_\_\_

2.39. Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются \_\_\_\_\_

2.40. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений - это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

### 3 Вопросы на установление последовательности

#### 3.1. Выбрать правильную последовательность действий по Коттеру:

а) Закрепить достижения и расширить преобразования	1)
б) Создать видение	2)
в) Создать атмосферу безотлагательности действий	3)
г) Спланировать и достичь ближайших результатов	4)
д) Сформировать влиятельные команды реформаторов	5)
е) Институционализировать новые подходы	6)
ж) Пропагандировать новое видение	7)

3.2. Установите последовательность этапов управления изменениями на основе системного подхода:

а) Определение основных критериев, ограничений и условий существования (функционирования)	1)
б) Разработка альтернативных вариантов решения и выбор оптимального варианта по каждой задаче	2)
в) Определение сферы, уточнение области и масштабов деятельности субъекта управления	3)
г) Установление цели исследования: определение функции системы, ее структуры, механизмов управления и функционирования	4)
д) Осуществление необходимых исследований	5)

3.3. Установите последовательность этапов управления изменениями на основе системного подхода:

а) Контроль за работой системы, определение ее надежности и работоспособности	1)
б) Установление надежной обратной связи по результатам функционирования	2)
в) Оптимизация работы системы	3)
г) Установление цели исследования: определение функции системы, ее структуры, механизмов управления и функционирования	4)
д) Составление модели функционирования системы с учетом всех существенных факторов	5)

3.4. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации И. Адизеса:

а) Младенчество	1)
б) Ранний расцвет	2)
в) Упадок	3)
г) Бюрократизация	4)
д) Ухаживание	5)
е) Юность	6)
ж) Поздний расцвет	7)
з) Смерть	8)

3.5. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Д. Гелбрэйта:

а) Подъем / наращивание производства	1)
б) Стратегическое развитие	2)
в) Производственная модель	3)
г) Испытание прототипа	4)
д) Натуральный рост	5)

3.6. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Е. Фламхольтца:

а) Консолидация	1)
б) Разрушение	2)
в) Новое предприятие, расширение	3)
г) Диверсификация	4)
д) Интеграция	5)
е) Профессионализация	6)

3.7. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Н. Черчилла и В. Льюиса:

а) Существование	1)
б) Успех-освобождение	2)
в) Ресурсная зрелость	3)
г) Выживание	4)
д) Взлет	5)
е) Успех-рост	6)

3.8. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Л. Грейнера:

а) Делегирование	1)
б) Сотрудничество	2)
в) Директивное руководство	3)
г) Креативность	4)
д) Координация	5)

3.9. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Р. Казаньяна:

а) Рост	1)
б) Концептуализация и развитие	2)
в) Стабилизация	3)
г) Коммерциализация	4)

3.10. Установите последовательность этапов жизненного цикла модели организации Д. Миллера и Р. Фризена:

а) Возрождение	1)
б) Рождение	2)
в) Разрушение	3)
г) Рост	4)
д) Зрелость	5)

3.11. Установите последовательность этапов управления изменениями Л. Грейнера:

а) Диагностика проблемной области	1)
-----------------------------------	----

б) Давление на высшее руководство	2)
в) Эксперимент с новым решением	3)
г) Посредничество на высшем уровне руководства	4)
д) Подкрепление на основе положительных результатов	5)
е) Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению	6)

3.12. Установите последовательность этапов модели «кривой перемен» Дж. Дака:

а) Реализация	1)
б) Застой	2)
в) Достижение цели	3)
г) Подготовка	4)
д) Проверка на прочность	5)

3.13. Установите последовательность этапов реструктуризации компании:

а) Диагностика организации	1)
б) Осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой	2)
в) Определение целей реструктуризации	3)
г) Сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов	4)
д) Разработка стратегии и программы реструктуризации	5)

3.14. Установите последовательность этапов по описанию бизнес-процесса:

а) Составление обобщенной схемы процесса	1)
б) Определение исполнителей процесса	2)
в) Определение операций процесса	3)
г) Определение функций процесса	4)
д) Составление событийно-функциональной цепи	5)

3.15. Установите последовательность этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов:

а) Определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии	1)
б) Выявление процессов, требующих изменения	2)
в) контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности	3)
г) Собственно реинжиниринг	4)
д) Подробный анализ существующих процессов	5)
е) Определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов	6)
ж) Разработка корпоративной стратегии	7)

4 Вопросы на установление соответствия

4.1. Установите соответствие между уровнями и их значимостью:

1 уровень - информационный	а) руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь.
2 уровень - консультационный	б) руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.
3 уровень – уровень активных действий	в) в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

#### 4.2. Установите соответствие характеристик теории О:

а) цель изменения	1) организационная культура («мягкие элементы»)
б) лидерство	2) сочетание разных стимулов
в) объект изменений	3) развитие организации
г) планирование изменений	4) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
д) мотивация изменений	5) спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
е) участие консультантов	6) участвующее (партисипативное)

#### 4.3. Установите соответствие:

а) Личный барьер	1) страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному состоянию. Угроза всегда в первую очередь вызывает желание устранить, воспротивиться ее источнику и только потом предпринять попытку приспособиться
б) Структурный барьер	2) сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся балансе власти
	3) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям
	4) потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место
	5) прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений
	6) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм
	7) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы между делом

4.4. Установите соответствие характеристик теорий Е и О:

а) Теория Е	1) Мотивация изменений – финансовые стимулы
	2) Планирование изменений - спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
б) Теория О	3) Лидерство – сверху вниз (автократичное)
	4) Цель изменения – развитие организации

4.5. Соотнесите определение и его значение:

1. Социологическое сопротивление	а) означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям
2. Логическое сопротивление	б) обычно основано на эмоциях, чувствах и установках. Является внутренне «логичным» с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен
3. Психологическое сопротивление	в) результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. На уровне малых групп изменения подвергают опасности ценности дружеских отношений и статусы членов команды

4.6. Установите соответствие характеристик теории Е:

а) цель изменения	1) использование разработанных консультантами готовых технологий и решений
б) лидерство	2) программируемые и планируемые изменения
в) объект изменений	3) структура и системы («жесткие элементы»)
г) планирование изменений	4) увеличение прибыли
д) мотивация изменений	5) сверху вниз (автократичное)
е) участие консультантов	6) финансовые стимулы

4.7. Установите соответствие:

а) Люди	1) Разработка предложений
б) Процессы	2) Внедрение
в) Инструменты	3) Управление изменениями
	4) Оценка
	5) Анализ
	6) Персонал

4.8. Установите соответствие:

а) Техническая система	1) Относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.
б) Социальная (общественная) система	2) Станки, оборудование, компьютеры и др.

в) Биологическая система	3) Характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

4.9. Установите соответствие:

а) Закрытые системы	1) Создаются человеком для выполнения определенных программ или целей
б) Открытые системы	2) Создаются природой и человеком для реализации целей мирового существования
в) Искусственные системы	3) Взаимодействуют с внешней средой
г) Естественные системы	4) Игнорируют любые внешние эффекты как на входе, так и на выходе системы

4.10. Установите соответствие:

а) Системный подход	1) Исследование организации во времени, раскрытие закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое
б) Комплексный подход	2) Рассмотрение организации с функциональных позиций, раскрытие ее функциональной целостности
в) Функциональный подход	3) Рассмотрение организации как открытой системы, исследование целостности объекта, выявление многообразия типов связей в рамках объекта
г) Аспектный подход	4) Раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук
д) Исторический подход	5) Использование отдельных элементов при анализе или синтезе организационных образований

4.11. Установите соответствие стратегий организационных изменений (по К. Торли и Х. Уирдениусу):

Типы стратегий	Подход
а) Директивная	1) Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям
б) Стратегия, основанная на переговорах	2) Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов
в) Нормативная	3) Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»
г) Аналитическая	4) Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии
д) Стратегия,	5) Признание законности интересов других



ориентированная на действия	участвующих в изменениях сторон, возможность уступок
-----------------------------	------------------------------------------------------

4.12. Установите соответствие стратегий организационных изменений (по Минцбергу и Уотерсу):

Стратегия	Основные характеристики
а) Продуманная	1) Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
б) Предпринимательская	2) Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
в) Основанная на идеологии	3) Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
г) Зонтичная	4) Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т.д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
д) Процессная	5) Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично

стихийные и преднамеренно стихийные
-------------------------------------

4.13. Установите соответствие методов преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру:

Подход	Применение
а) Информирование и общение	1) В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям
б) Участие и вовлеченность	2) В случае, когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими
в) Помощь и поддержка	3) В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой
г) Переговоры и соглашения	4) При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе
д) Манипуляции и кооптации	5) В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений
е) Явное и неявное принуждение	6) В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления

4.14. Установите соответствие:

Классификационный признак	Виды организационных изменений
а) Механизм организационных изменений	1) Плановые, намеренные, незапланированные, случайные
б) Локализация организационных изменений	2) В технологии, в продукции, в стратегии и структуре, в культуре
в) Намерения, связанные с изменениями	3) Саморазвитие, инвестиционные изменения, партнерские, комплексные
г) Область изменений	4) Реактивные и проактивные
д) Ресурсное обеспечение организационных изменений	5) Эволюционные и трансформационные (революционные)
е) Характер организационных изменений	6) Внешние и внутренние

4.15. Установите соответствие стилей согласно управленческой решетке Р. Блейка и Д. Моутона:

Стиль управления	Характеристика
а) Объединенное управление	1) Стремление лидера обеспечить приемлемое качество и найти баланс эффективности и хорошего морального настроения сотрудников
б) Власть-подчинение	2) Лидер постоянно распределяет внимание между

	подчиненными и эффективностью работы
в) Организационное управление	3) Лидер акцентирует внимание на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности деятельности
г) Групповое управление	4) Лидер полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Ситуационная задача № 1*

Интернет-магазин SAPOG.NET, успешно работающий несколько лет в московском регионе на рынке брендовой обуви (как иностранного, так и отечественного пошива) и имеющий штаб-квартиру и склад в Москве, решил расширить свою деятельность на ближайшие регионы РФ и некоторые страны СНГ. Предполагается через год открыть 5 филиалов (в Туле, Минске, Астане, Оренбурге, Самаре). Руководство интернет-магазина предполагает использовать для

финансирования расширения 50% собственных средств, 30% заемных средств, 20% привлеченных средств (беспроцентная ссуда, обеспечиваемая собственником компании). В настоящее время штат интернет-магазина составляет 15 человек, не включая временный персонал.

Задание.

Разработайте план организационных изменений для данной компании.

### *Ситуационная задача № 2*

Телеканал ПТВ («Первое популярное телевидение») в Санкт-Петербурге смотрят пассажиры более 1000 автобусов, троллейбусов, трамваев и маршруток. Канал завоевал симпатии и рекламодателей (выручка от продажи рекламных контрактов в 2020 году составила около 170 млн. руб.), и зрителей (группа «Мы смотрим ПТВ» соцсети «В контакте» объединяет 26 тыс. человек).

В 2021 году владелец канала - компания «Пассажир ТВ» совместно с московским агентством «Таширмедиа» запустила проект «ПТВ Москва» и начала трансляции в столице. «Ташир медиа» владеет 1600 мониторами в автобусах и троллейбусах Москвы. В 2017 году агентство запустило собственный канал «Движение ТВ», однако на ожидаемые сроки окупаемости он не вышел, возможно, потому что был чисто рекламным.

Питерцы же предложили иной формат. Основную часть контента составляют около 25 развлекательных и информационных программ, а на показ рекламных роликов отводится не более 20 минут из часового выпуска (вместо 80%, как это бывает на рекламных каналах). Ролики ставят между рубриками и не объединяют в блоки, которые так раздражают зрителей. Взамен рекламодатели получили и большую отдачу от рекламы, и более гибкие инструменты в виде спонсорства рубрик, участия в спецпроектах. Они также могут давать тематическую рекламу и получать PR-поддержку.

Партнеры предположили, что отработанный в Санкт-Петербурге формат придется по вкусу москвичам, и запустили столичный канал в тестовом режиме, немного изменив информационную часть.

Однако сомнения есть: социальный и возрастной состав аудитории «ПТВ Москва» отличается от аудитории «ПТВ Петербург», вкусы жителей двух столиц тоже различаются.

Задание: определить, не требует ли контент большей адаптации для Москвы? Как лучше понять своих зрителей и узнать, что им интересно? У проекта налажены каналы связи с аудиторией до 30 лет, но как найти способы взаимодействия и с остальной публикой?

### *Ситуационная задача № 3*

А. Составьте список требующих материальных затрат и не требующих материальных затрат способов мотивации персонала во время подготовки и проведения изменений.

Б. Организация, успешно работающая на конкурентном рынке IT- технологий

2 года с момента ее создания, проводит изменения, придерживаясь теории Е. Организация малая, в ней работает 45 чел. Руководство (5 чел.) – это сотрудники в возрасте от 30 до 35 чел., все имеют высшее образование. Персонал организации характеризуется так: более 50% в возрасте от 25 до 35 лет, около 30% в возрасте от 35 до 40 лет; 45% всех сотрудников имеют высшее образование, 15 % его получают в настоящее время. А) Какие факторы мотивации необходимо использовать для мотивации - руководства организации к изменениям? - руководителя процесса изменений? - персонала организации? Б) Какой стиль лидерства в процессе изменений может быть наиболее эффективным?

В. Проанализируйте на примере конкретной организации мотивацию руководителей и персонала, применяемую в процессе изменений.

#### *Ситуационная задача № 4*

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2015 года основная задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2018-2019 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2021 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2022 году был заключен контракт на поставку макаронных изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

С такой стратегией по матрице И. Ансоффа были связаны изменения в деятельности фабрики в 2021 году?

#### *Ситуационная задача № 5*

Компания «Холодок» занимается торговлей бытовой техникой в одном из крупных городов России. В структуре этой компании имеются генеральный директор, его заместители по экономике, по производству, по снабжению и закупкам, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер с подчиненной ему бухгалтерией, отдел продаж, технический отдел, логистический отдел, отдел кадров, отдел закупок, административно-хозяйственный отдел.

В настоящее время компания «Холодок» сталкивается с увеличением конкуренции на рынке, необходимостью интенсивно проводить мониторинг ситуации на рынке, разрабатывать меры по удержанию доли рынка.

Задание.

Предложите мероприятия по изменению организационной структуры компании.

#### *Ситуационная задача № 6*

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего руководителя обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмахивается, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Задание.

Разработать действия сотрудников HR-отдела в данной ситуации, с учетом того, что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят.

#### *Ситуационная задача № 7*

У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.

Задание.

Определить причину низких продаж данной компании.

*Ситуационная задача № 8*

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Задание.

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

*Ситуационная задача № 9*

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. Несмотря на острую конкуренцию, фирма «Комфорт» успешно развивается и удерживает свои позиции на существующих рынках. Этому способствует грамотная политика в области маркетинга. Большое внимание здесь фирма уделяет качеству, расширению ассортимента выпускаемой продукции за счет разработки ряда существенных модификаций товара.

Задание.

Какую стратегию в соответствии с матрицей И. Ансоффа использует фирма?

### *Ситуационная задача № 10*

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Задание.

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

### *Ситуационная задача № 11*

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по



возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протекже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Задание.

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

#### *Ситуационная задача № 12*

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия: – поддерживать профессионализм каждого сотрудника; – создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника; – ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса; – научить персонал следовать правилам компании. Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Задание.

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала? С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.