



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

_____ Е.Н. Астанкова
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОПД.ВЗ.1 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления
Квалификация (степень) выпускника – менеджер
Форма обучения: очная
Курс 4 семестр 8

Тихорецк
2013

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Организационно-методическая часть	3
2.	Рабочая учебная программа	7
3.	Планы семинарских занятий	9
4.	Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их выполнением	12
5.	Тематика рефератов	21
6.	Материалы для промежуточного контроля	27
7.	Вопросы для подготовки к экзамену	36
8.	Глоссарий	37
9.	Список рекомендуемой литературы	46
10.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	48

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам профиля «Менеджмент организации», входящего в профессиональный цикл (по направлению Менеджмент. Это означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области разработки и реализации программ и планов организационного развития; выбора методов инициирования изменений; управления конфликтами и стрессами, вызванными изменениями в организации; преодоления сопротивления изменениям с целью повышения эффективности функционирования организации.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Философия», «Экономика», «Экономическая психология», «Социология», «Информационные технологии в управлении», «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление конфликтами». Набор входящих знаний и умений, состоящий в понимании основных философских понятий и методов, закономерностей общественно-политического и экономического развития, методов и инструментария для стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства, теоретико-методологических основ менеджмента, его современной концепции; реакций организации на изменения среды ее функционирования для выживания в долгосрочной перспективе, обеспечивают требуемый фундамент для изучения современных концепций, моделей и методов непрерывных плановых изменений в организации для повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям среды, навыков решения возникающих проблем. Студент должен обладать следующим набором компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал учебной дисциплины и реализовывать практические задачи.

Цель дисциплины – «Управление изменениями» является формирование у будущего выпускника системных знаний о закономерностях, моделях, формах и методах осуществления непрерывных плановых изменений в организации для повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

Задачи дисциплины

Основная учебная задача дисциплины - сформировать у студентов общие научные представления о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации.

Задачами изучаемой дисциплины являются следующие:

изучение теоретических подходов к проведению изменений;

изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;

изучение форм и методов проведения изменений в организации;

рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам.;

рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятиях.

Место дисциплины в профессиональной подготовке студентов

Управление изменениями базируется на знаниях, полученные студентами при изучении основных курсов экономической науки, включая основы менеджмента, теорию организации, стратегический менеджмент, методы организационной диагностики, организационное поведение. На основе данного курса предполагается уточнение полученных знаний в рамках курса «Организационная культура».

Полученные в результате изучения дисциплины знания используются при дипломном проектировании и в последующей практической деятельности выпускника.

Методика освоения дисциплины предполагает преимущественно лекционную форму занятий с закреплением полученного материала в рамках семинаров, самостоятельной теоретической подготовки, изучении студентами практических ситуаций с помощью рекомендуемой учебно - методической литературы. Формы контроля знаний студентов: тесты текущего контроля, итоговый экзамен.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Студент по окончании изучения дисциплины должен:

Знать: экономические, организационные, правовые и социальные аспекты государственных финансов применительно к современному этапу трансформации национальной экономики; разбираться в методиках государственного финансового регулирования в рамках действующих законодательных и нормативных актов;

иметь представление об этапах, процедуре и технологиях бюджетного процесса; методики составления различных финансовых планов органов власти и местного самоуправления, а также анализа эффективности их исполнения; о месте управления изменениями в системе управленческих наук;

основы теории и модели организационного развития; основные функциональные области организации как объектая изменений; основные концепции организационных изменений; методы и технологии проведения организационных изменений; требования к проведению эффективных организационных изменений. Знает экономические основы поведения организаций, имеет представление о различных структурах рынков и способен проводить анализ конкурентной среды отрасли.

Уметь: ориентироваться в потоке финансовой информации, изменениях нормативно-правового характера, диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов; применять технологии проведения изменений в организациях. организационных коммуникаций

Способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

Способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию

Готов участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

Имеет представление об экономическом образе мышления

Способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления

Способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса

Умеет использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга

Умеет находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею

Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности. Способен занимать активную гражданскую позицию

Умеет анализировать и оценивать исторические события и процессы

Владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения.

Умеет логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь

Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе

Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность

Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности

Стремится к личностному и профессиональному саморазвитию

Умеет критически оценивать личные достоинства и недостатки

Осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности

Способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы

Владеет одним из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность

Владеет методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

Имеет представление о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний

Владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией

Способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах

Способен осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д

Учитывает последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности

Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

Готов к разработке процедур и методов контроля

Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

Способен эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

Владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций

Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

При разработке учебно-методического комплекса были учтены требования Закона РФ «Об образовании», государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования и государственные требования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по специальности 080504.65 - «Государственное и муниципальное управление».

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
1	Концепция и модели организационных изменений	8	8	2	2	4	1		7
2	Инициирование, осуществление и преодоление изменений сопротивления изменениям	12	8	2	2	4	1		7
3	Концепции организационного развития	13	9	2	2	4	2		7
4	Концепция обучающейся организации	10	9	2	2	6		2	7
5	Методы управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений	8	9	2	2	4		2	7
6	Формирование команды стратегических изменений	8	7	2	2	4			7
7	Формирование инновационной организационной культуры	8	8	2	2	4			8
8	Изменения и конфликты. Индивидуальный стресс	8	6	2	2	4			8
	<i>Всего</i>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>34</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>58</i>

2. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление изменениями»

Тема 1. Концепция организационных изменений

Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Уровни организационных изменений. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями.

Тема 2. Инициирование, осуществление и преодоление изменений сопротивления изменениям

Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание» (1951г.). Модель Бекхарда (1969). Модель Тюрли (1979). Модель Бира и соавторов (1990).

Тема 3. Концепции организационного развития

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

Тема 4. Концепция обучающейся организации

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

Тема 5. Методы управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

Классические и современная концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S». Мероприятия по организационному развитию. Достоинства и ограничения ОР. Этические проблемы организационного развития. Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.

Тема 6. Формирование команды стратегических изменений

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

Тема 7. Формирование инновационной организационной культуры

Классификация методов управления изменениями. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы и стадии создания команд. Условия и факторы повышения эффективности работы команды. Роли членов эффективной команды. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды изменений. Результативность команды стратегических изменений. Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.

Тема 8. Изменения и конфликты. Индивидуальный стресс

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

Классификация индивидуальных стрессов. Динамика стресса. Управление стрессом. Характеристики работников инновационной организации. Способы поддержки инноваций. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры.

3. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинарские занятия направлены на активизацию работы студентов в течение всего учебного периода, формирование и развитие потребности в инновационном подходе к индивидуальной самореализации в ходе овладения данным курсом и другими учебными дисциплинами учебного плана.

Подготовка студентов к семинару начинается с изучения лекционного материала, рекомендованной (основной и дополнительной) литературы, предложенных публикаций российской и зарубежной периодической литературы в области финансового менеджмента, рекомендованного преподавателем по данному курсу в ходе изучения каждой новой темы.

В ходе семинарского занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия. В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, доску и мел. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. Раскрывая положительный опыт управления финансами на различных предприятиях, предлагать свои рекомендации по использованию данного опыта. После подведения итогов семинара устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

Тема 1. Концепция организационных изменений

1. Вопросы к семинару:

1. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
2. Современные тенденции развития организаций.
3. Уровни организационных изменений.
4. Типы организационных изменений.
5. Принципы управления процессом изменений.
6. Структура системы управления изменениями.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Модель «переходного периода».
9. Модель «постепенного наращивания».
10. Модель управления изменениями «EASIER».
11. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание» (1951г.).
12. Модель Бекхарда (1969).
13. Модель Тюрли (1979).
14. Модель Бира и соавторов (1990).

2. Выступление с рефератом

3. Тесты

Тема 2. Инициирование, осуществление и преодоление изменений сопротивления изменениям

1. Вопросы к семинару:

1. Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями.
2. Способы стимулирования поиска новых идей.
3. Изучение существующего опыта решения аналогичных проблем.
4. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы.
5. Отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения.
6. Создание венчурных команд и фондов.
7. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен.
8. Причины сопротивления переменам.
9. Стереотипы восприятия изменений.
10. Фазы противодействия переменам.
11. Формы сопротивления изменениям.
12. Подходы к преодолению сопротивления переменам
13. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина.
14. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
15. Выявление сторонников и противников перемен.

2. Выступление с рефератом

3.Тесты

Тема 3. Концепции организационного развития

1.Вопросы к семинару:

- 1.Классические и современная концепции организационного развития (ОР).
2. Цель и базовые установки ОР.
3. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S».
4. Мероприятия по организационному развитию.
5. Достоинства и ограничения ОР.
6. Этические проблемы организационного развития.

2.Выступление с рефератом

3.Тесты

Тема 4. Концепция обучающейся организации

1.Вопросы к семинару:

- 1.Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации.
2. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации: лидерство, горизонтальная структура, наделение сотрудников властью, сильная культура, развивающиеся стратегии, коммуникации и общность информации.
- 3.Изменение социального контракта.
4. Изменение природы карьеры сотрудников.

2.Выполнение упражнений

3.Выступление с рефератом

4.Тесты

Тема 5. Методы управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

1.Вопросы к семинару:

- 1.Классификация методов управления изменениями.
2. Стили проведения изменений в организации.
3. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.
- 4.Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.
- 5.«Закрытые» и «открытые» проблемы.
- 6.Методы мониторинга и контроля изменений.
- 7.Модель Хайнинга, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.

2.Выполнение упражнений

3.Выступление с рефератом

4.Тесты

Тема 6. Формирование команды стратегических изменений

1.Вопросы к семинару:

- 1.Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы.
2. Принципы и стадии создания команд.
- 3.Условия и факторы повышения эффективности работы команды.
4. Роли членов эффективной команды.
- 5.Характеристики лидера команды стратегических изменений.
6. Основные этапы развития команды изменений.
- 7.Результативность команды стратегических изменений.

2.Кейс- задача

3.Выступление с рефератом

4.Тесты

Тема 7. Формирование инновационной организационной культуры

1. Вопросы к семинару:

1. Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.
2. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
3. Характеристики работников инновационной организации.
4. Способы поддержки инноваций.
5. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации.
6. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры.

2. Кейс- задача

3. Выступление с рефератом

4. Тесты

Тема 8. Изменения и конфликты. Индивидуальный стресс

1. Вопросы к семинару:

1. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов.
2. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.
3. Классификация конфликтов.
4. Методы управления конфликтами.
5. Понятие и последствия стресса.
6. Личностные и организационные факторы стресса.
7. Классификация индивидуальных стрессов.
8. Динамика стресса.
9. Управление стрессом.

2. Кейс- задача

3. Выступление с рефератом

4. Тесты

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение основной и дополнительной литературы по темам дисциплины, рекомендованной преподавателем ведущим дисциплину, структурирование сведений по ним, составление глоссариев, подготовка ответов на контрольные и дискуссионные вопросы, анализ публикаций в периодической печати, поиск дополнительной информации в сети Интернет, самостоятельное изучение тем учебной программы. Необходимо разработать собственную систему планирования самостоятельной работы и овладеть методами эффективной работы с книгой.

2. Подготовка к семинарским занятиям.

К семинарским и практическим занятиям следует тщательно готовиться, предварительно ознакомившись с конспектом лекции по теме. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практикой стратегического менеджмента.

3. Подготовка рефератов. За время изучения дисциплины предполагается самостоятельное изучение дополнительных вопросов предложенных преподавателем. Форма отчета – реферат, материалы докладываются на семинарских занятиях.

4. Подготовка к экзамену. При подготовке к экзамену повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на зачет и содержащихся в данной программе. Использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Обратит особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

А. Задания для самостоятельной работы

Семинар 1. Тема 1. Концепция организационных изменений

1. Вопросы к семинару:

1. Определите основные компоненты организации как системы.
2. Уточните объекты организационных изменений.
3. Как влияет внешняя среда на формирование условий организационных изменений?
4. Определите содержание организационных изменений.
5. Каковы важнейшие причины внимания к теме изменений?
6. Каково соотношение активных и пассивных факторов в реализации изменений?
7. Каковы ограничения в возможностях организаций планировать свои стратегические цели?
8. Опишите особенности этапа размораживания в теории Левина.
9. Проведите сравнительный анализ теорий О и Е.?
10. Какова роль поведенческих аспектов в изменениях в рамках модели Дака?
11. Какова роль посредников в проведении изменений в модели Грейнера?
12. Насколько велико значение эксперимента в различных моделях организационных изменений?

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Концепция организационных изменений
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Алгоритм проведения изменений

Семинар 2. Тема2. Инициирование, осуществление и преодоление изменений сопротивления изменениям

1.Вопросы к семинару:

1. Каковы личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям?
2. Определите влияние размера организации на сопротивление, приведите примеры.
3. Какие параметры организации оказывают прямое и обратное влияние на масштабы сопротивления?
4. Каковы недостатки манипулирования и принуждения при преодолении сопротивления?
5. Определите роль образования в преодолении группового сопротивления.
6. Укажите основные недостатки переговорного подхода в преодолении сопротивления.
7. Назовите преимущества использования вовлечения сотрудников в изменение по сравнению с другими методами.
8. Назовите мероприятия, проводимые на индивидуальном уровне, способствующие введению изменений.
9. Какие задачи решает командообразование? Покажите связь метода командообразования с моделью Левина.
10. Каково влияние управления по целям на обеспечение процесса преодоления сопротивления и внедрения изменений?
11. Перечислите этапы тренинга на основе управленческой решетки Блейка и Моутона..
12. Какие психологические приемы способствуют внедрению изменений?
13. Приведите пример взаимодействия отдельных методов для внедрения комплексной программы проведения изменений в организации?
14. Объясните суть межгруппового конфронтационного совещания.
15. В чем заключается комплексный характер тотального управления качеством?
16. В каких случаях привлекают консультационные организации для решения задач изменений?

2.Подготовить рефераты на тему:

- 1.Сопротивление изменениям и методы его преодоления
- 2.Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
- 3.Реструктуризация управления организацией
- 4.Реинжиниринг бизнес-процессов
- 5.Классические и современная концепции организационного развития
- 6.Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
- 7.Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации

Семинар 3. Тема 3. Концепции организационного развития

1.Вопросы к семинару:

1. Дайте характеристику основных видов организационных структур.
2. Назовите основные условия при которых эффективны различные виды организационных структур.
3. Опишите основные направления проведения структурных изменений в современных организациях.
4. Какие проблемы организации в состоянии решить методы реструктуризации.
5. Каково место должностных инструкций в процессах оптимизации организационных структур?
6. С какими основными проблемами сталкиваются при проведении реструктуризации?
7. Опишите методы повышения организационной эффективности в рамках сохранения сложившейся структуры.

2.Подготовить рефераты на тему:

- 1.Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
- 2.Сопоставление основных методов управления изменениями
- 3.Инструменты проведения организационных изменений
- 4.Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
- 5.Стили проведения изменений в организации.
- 6.Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений

Семинар 4 . Тема 4. Концепция обучающейся организации

1. Вопросы к семинару:

1. В чем заключается межфункциональный подход к решению организационных проблем?
2. Каковы достоинства и недостатки бенчмаркинга?
3. Назовите возможные критерии эффективности проведения реинжиниринга.
4. Почему в процесс предпочтительно задействовать как можно меньше людей?
5. Опишите основные и вспомогательные процессы торгового предприятия.

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Мониторинг и контроль процесса изменений
2. Формирование команды стратегических изменений
3. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений.
4. Характеристики лидера команды стратегических изменений
5. Формирование инновационной организационной культуры
6. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
7. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями

3. Упражнение

Незапланированные изменения

Я купил запущенную старую усадьбу, расположенную на трех акрах лугов. Мой замысел - восстановить ее в былой славе, разбить английские лужайки, розарий и лесопарк. Когда я поселился в усадьбе, мне пришлось столкнуться с рутинным набором домашних дел, необходимых для поддержания хозяйства в том состоянии, в котором оно пребывало, т.е. управлять текущей ситуацией. Дом нужно отапливать углем; три акра травы нужно подстригать; к тому же, мой сосед заинтересован в том, чтобы я починил изгородь, которая преграждает путь его овцам; кроме того, требует починки крыша в гараже; нужно также что-то сделать, чтобы остановить медленное сползание одного из углов дома вниз по склону.

В несколько безрассудной манере я, тем не менее, начинаю осуществлять свой замысел. Я беру в аренду культиватор и разбиваю розарий, проложив дорожки, перепахав землю, уложив две тонны навоза и высадив тысячу роз. Я надеюсь, что мне никогда больше не придется повторять это (да и, судя по состоянию своей спины, я не смогу это сделать). Эти виды работ нужно проделать для управления переходной ситуацией.

Наступает весна, и я теперь понимаю, насколько сам усложнил проблему. Теперь я не только борюсь за то, чтобы поддерживать порядок в доме, но и берусь еще за несколько переходных задач, таких, как устройство новой ванной и центрального отопления; будущее состояние также требует моего внимания - розы надо подстричь, опрыскать и прополоть. Мне нужно было в самом начале все распланировать.

1. Почему произошло отклонение от первоначальных целей?
2. Каким вам представляется дальнейшее развитие событий?

Семинар 5. Тема 5. Методы управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

1. Вопросы к семинару:

1. Из каких элементов состоит культура организации?
2. Какие организационные факторы влияют на формирование особенностей организации. Приведите примеры.
3. Объясните возможность существования организации без признаков организационной культуры?
4. Возможно ли активное изменение типа организационной культуры?
5. Как ориентация на финансовые цели компании может сказаться негативно на долгосрочной эффективности организации (с учетом фактора организационной культуры)?
6. Назовите сферы эффективного применения различных типов организационной культуры.
7. Какими методами достигается эффективное изменение организационной культуры.

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов
2. Классические и современные концепции организационного развития
3. Цель и базовые установки ОР

4. Достоинства и ограничения ОР
5. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S»
6. Программа организационного развития

3. Упражнение

Неожиданный эффект

Однажды по дороге на работу, размышляя об утомительном деле, которым он занимался последних три дня, Роджер внезапно нашел для себя очевидное решение. Отныне он не будет тратить большую часть недели (каждый раз это происходит в феврале) на обсуждение графика отпусков со своими подчиненными - служащими отдела, которым он руководит. Он просто вывесит таблицу с перечнем правил (не больше двух человек могут отсутствовать одновременно; никто не имеет права брать отпуск в мае - в пиковый сезон; никто не может разбивать отпуск более чем на две части), а они пусть проставят даты своих отпусков. Он сегодня же повесит этот листок, и тогда у него будет время заняться другими, гораздо более важными, проблемами, которые требуют его внимания.

К сожалению, логика его доводов была неочевидна для его сотрудников, мнение которых звучало примерно так: "Он уклоняется от выполнения своих обязанностей", "Это его работа - решать, кто и когда нужен", "А что произойдет, если я буду отсутствовать, когда график утвердят?", "Это единственный момент, когда мне удастся поговорить с ним о своих делах, а он держит меня на расстоянии".

На следующее утро Роджер, приехав в свой офис, узнал о том, что его хочет видеть начальник. "У меня была делегация от твоих служащих, - сказал начальник. - Похоже, ты действительно заварил кашу. Сотрудники разъярены, как они считают, твоим пренебрежительным высокомерием. Что случилось?" Роджер рассказал ему обо всем, и его начальник улыбнулся: "Тебе придется понять, - сказал он, - то, что кажется вполне логичным одному человеку, всегда может показаться неясным другому. Если ты собираешься изменить систему, то прежде чем предлагать своим сотрудникам решение, убедись, что они понимают, что проблема существует".

1. В чем состоит проблема?
2. Укажите верные пути решения сложившейся ситуации.

Семинар 6. Тема 6. Формирование команды стратегических изменений

1. Вопросы к семинару:

1. Дайте определение обучающейся организации .
2. Какова роль лидера в функционировании обучающейся организации.
3. Как влияет организационная память на эффективность организации.
4. Определите возможные показатели эффективности в обучающейся организации.
5. определите содержание термина «обучение» в организации.

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
2. Методы управления изменениями
3. Инструменты проведения организационных изменений
3. Стили проведения изменений в организации
4. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений
5. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации
6. Методы мониторинга и контроля изменений

3. Кейс- задача

Опыт компании Euram Laboratories

В компании Euram Laboratories, специализирующейся на разработке и продаже лекарств против гриппа, занято свыше 850 человек, которые работают на пяти предприятиях, расположенных в Европе, Америке и Азии. Продукция, выпускаемая этими предприятиями, различна, а сами предприятия являются относительно самостоятельными в своих операциях. Исторически сложилось так, что каждое из пяти предприятий до 2000 г. имело собственную программу менеджмента качества. Учитывая высокую конкуренцию в данном секторе рынка, а также намерение пройти сертификацию на соответствие стандартам ИСО 9000, высшее руководство компании приняло решение внедрить на всех предприятиях единую унифицированную программу менеджмента качества.

В головном офисе была создана рабочая группа, которой было поручено выработать наиболее подходящую для компании программу. И в течение года был выполнен пилотный проект по отработке программы на одном из предприятий. После его завершения программа была внедрена в масштабах всей компании, а ответственность за ее исполнение была возложена на руководителей отдельных предприятий.

На ежегодном совещании руководителей компании им было доложено о самой программе и результатах пилотного проекта. Аналогичная информация была доведена до всех работников посредством публикаций во внутреннем журнале, распространяемом по корпоративной сети. В следующем году отчет о достигнутом прогрессе во внедрении проекта был распространен по аналогичным каналам.

В Голландском отделении компании за внедрение программы отвечала Барбара Тюренн. Несмотря на ее согласие с программой, которая периодически обсуждалась в головном офисе, она приняла решение как можно раньше разрешить проблемы, связанные с ее внедрением, и поручила отделу по связям с общественностью выработать план информационного обеспечения. Через некоторое время руководитель этого отдела представил план, содержащий следующие мероприятия:

- изготовление стенда, разъясняющего содержание новой программы, и его размещение на виду у всего персонала предприятия;
- распространение информационного бюллетеня, разъясняющего программу и сообщаемого о начале ее внедрения;
- распространение информации, касающейся программы, по корпоративной сети компании;
- обеспечение возможности получения из корпоративной сети инструкции по применению новых методик, используемых в программе;
- периодическое доведение до сотрудников по электронной почте информации, относящейся к программе;
- подготовка цветной брошюры с описанием новой программы и доведение ее до каждого работника;
- предоставление сотрудникам возможности обучения, необходимого для работы по новой программе.

Внедрение программы, начатое в апреле 2002 г., завершилось в конце июня того же года. В сроки уложились, но при этом возникло немало проблем, и уже в сентябре руководство было вынуждено признать, что предусмотренные программой механизмы и методики применялись в весьма ограниченном масштабе. Ко всеобщему разочарованию, оказалось, что всю работу следует проводить заново. Только к марту 2003 г. программа приобрела вид, пригодный для практического применения. Но даже к этому времени, когда сроки ее внедрения и затраты намного превзошли ранее прогнозировавшиеся, среди персонала и руководителей среднего звена, жаловавшихся на отсутствие должного информационного обеспечения, оставался высоким уровень неудовлетворенности программой.

Между тем план информационного обеспечения был выполнен полностью, и вряд ли кто-либо мог упрекнуть Б. Тюренн в том, что она действовала неправильно.

Задание: обсудите, в чем может быть причина жалоб сотрудников на отсутствие информации?

Комментарии: Все дело в том, что Б. Тюренн стала типичной жертвой распространенных иллюзий о том, что все дело в информации. Это заставило ее уделять основное внимание количеству, качеству и средствам распространения информации. К сожалению, все не так просто, как кажется, и существует немало реальных проблем, лежащих в иных плоскостях.

Вопреки широко распространенному мнению, задача коммуникаций не сводится только к обмену информацией, а, прежде всего, заключается в попытках достижения единства взглядов людей, основанных на их жизненном опыте. На самом деле коммуникации включают непрерывный процесс создания и поддержания отношений между людьми, которые должны развиваться в направлении, устраивающем всех участников процесса.

Исследователь Алекс Мукчиелли выявил следующие пять основных проблем коммуникаций, причем всего одна из них относится к содержанию передаваемой информации:

1. Обмен информацией. Например, рассылка сообщения: «Совещание состоится в 10-00».
2. Занятие одним из работников особой позиции. Например, заявление: «Я не намерен иметь отношение к данному проекту».

3. Влияние на окружение. Например, отдача приказа: «Вы должны применять те же методы, что и остальные подразделения».

4. Поддержание отношений. Например, обращение с приветствием: «Рад снова встретиться с вами. Как поживаете?».

5. Исправление отношений. Например, замечание сотруднику: «Вы говорите слишком громко, это меня раздражает».

В контексте организационных изменений информационные проблемы не являются главенствующими. Напротив, можно сделать вывод, что в случаях, когда не удается урегулировать взаимоотношения, поступающая информация не будет усвоена адекватно намеченным изменениям. Иными словами, в первую очередь необходимо учесть все аспекты отношений между людьми и только потом принимать в расчет содержание передаваемой информации, за исключением тех редких случаев, когда содержание информации превалирует. В общем, если руководитель обращает главное внимание на передачу информации, сколь бы важной она ни была, он выбирает неверный путь и впустую расходует собственные время и силы.

Семинар 7. Тема 7. Формирование инновационной организационной культуры

1. Вопросы к семинару:

1. Каким путём происходит решение проблемы власти в условиях реструктуризации?
2. Для чего нужно формирование корпоративной культуры?
3. Как происходит диагностика и оптимизация бизнес-процессов?
4. С какой целью применяют комплексный подход к преодолению сопротивления в организации?
5. Как планируют организационные изменения?
6. Какой бывает взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями ?

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание»
2. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли
3. Модель организационных изменений Бира и соавторов
4. Способы инициирования поиска новых идей
5. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление
6. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
7. Подходы к преодолению сопротивления переменам

3. Кейс- задача

Опыт Марины Сергеевны

Марина Сергеевна, менеджер одной компании, для того, чтобы выявить причины замеченных и постоянно растущих проблем, связанных с внедрением проводимых изменений, привлекла некоторую консалтинговую компанию к проведению аудита. Напряженность в компании достигла такого уровня, что сотрудники стали предъявлять претензии к совету директоров. В конфликт был вовлечен профсоюз, представители которого обратились к руководству компании с просьбой принять немедленные действия для восстановления здоровой рабочей обстановки. В своем обращении они привели много примеров неуверенных действий руководства, но конкретно сформулировать возникшие проблемы не смогли.

К тому времени Марина Сергеевна имела за плечами почти 25-летний опыт руководящей работы, в ходе которой ей приходилось сталкиваться с разнообразными проблемами. Благодаря своей общепризнанной решительности и организаторским способностям, она была назначена руководителем коммерческого департамента вновь учрежденной страховой компании ASROP Insurance. Эта компания образовалась в результате слияния шести ранее существовавших региональных страховых компаний, в одной из которых Марина Сергеевна работала на аналогичной должности.

Вот как Марина Сергеевна описывала состояние дел в компании во время первой встречи с представителем консалтинговой фирмы.

«С первого дня работы в новой должности я сочла своим долгом построить организационную структуру нового департамента таким образом, чтобы отдел продаж объединенной компании как можно быстрее стал полностью работоспособным. При этом я руководствовалась мыслью о том, что наши

клиенты не только не должны испытывать неудобства в связи с объединением, но и достаточно быстро ощутить все его преимущества.

Следуя новой стратегии компании, планам и бюджету, в течение считанных недель мы внедрили новую организационную структуру, включая разработку графиков работы, наладку каналов связи между офисами, выбор и внедрение методов контроля качества и средств интерпретации данных, установление правил ценообразования, назначение руководителей подразделений, выработку форм документов и т.д. При создании новой организационной структуры достаточно сложным делом оказалась необходимость замены работников на некоторых местах».

Хотя и с месячным отставанием от установленных первоначально сроков графика, основные элементы, предусмотренные программой объединения компаний, были созданы и внедрены. Но среди сотрудников уже слышался ропот. Причем дело дошло до того, что, помимо раздававшихся со всех сторон критических замечаний, некоторые сотрудники открыто порицали руководство компании в беседах с клиентами, когда возникали какие-либо проблемы или задержки при их обслуживании. Более того, персонал компании не проявлял должного энтузиазма к внедрению новых методов работы.

В беседах с приглашенным консультантом руководители отделений отмечали, что «сотрудники работают достаточно медленно, заявляя, что более не понимают, как им следует выполнять порученную работу. В закрепленных за ними компьютерных файлах содержалось большое число ошибок, причем всякий раз оказывалось, что в допущенной ошибке виноват кто-то другой или она произошла из-за недостатков, заложенных в новой организации работы. Данные, вводимые в компьютерные системы, зачастую оказывались неполными или неверными. Естественно, что их исправление требовало значительного времени, а это, в свою очередь, отрицательно сказывалось на производительности работы различных подразделений. Применяемые процедуры приходилось вновь и вновь объяснять сотрудникам, ставшим вдруг болезненно чувствительными и раздражительными. Некоторые из них делали свою работу чисто механически, пассивно выполняя то, что от них требовали, и не более того. То есть вели себя просто по-детски».

С другой стороны, объединяемые компании прежде нельзя было упрекнуть в отсутствии талантливых и компетентных служащих.

«Не следует все же слишком драматизировать ситуацию, — утверждала тогда Марина Сергеевна — Это правда, что за короткое время сотрудникам пришлось привыкать ко многим переменам и новшествам, но на самом деле, невзирая на некоторые оставшиеся проблемы, им удалось с этим справиться достаточно успешно. Со временем и при наличии минимальной доброй воли со стороны хотя бы части сотрудников все наладится».

И все же, несмотря на показной оптимизм, ситуация оставалась критической. На этом этапе не удалось достичь ожидавшегося повышения эффективности в результате перестройки производственных процессов компании, а ее рыночные позиции даже начали ухудшаться. Конечно, можно было бы утверждать, что Марине Сергеевне было отпущено слишком мало времени для налаживания работы. Ведь руководство новой компании стремилось получить результаты от объединения как можно быстрее. Между тем, именно в этом заключалась ошибка. Скачки наперегонки со временем всегда оказываются непродуктивными. Департаменту, который она возглавляла, не удалось достичь поставленных целей, он оказался в тупике, т.е. в ситуации, за которую вся ответственность могла быть возложена именно на Марину Сергеевну.

Задание 1: обсудите, в чем ошибка Марины Сергеевны? Почему сложилась такая ситуация?

Комментарии: Усилия Марины Сергеевны были вполне разумными, а сама она полностью отдавалась работе на новой должности. Вместе с тем, результаты ее усилий нельзя было считать положительными:

- Марина Сергеевна сосредоточила свое внимание почти исключительно на организационной стороне дела. Она рассматривала проблемы с технической точки зрения, обсуждала их с непосредственными коллегами, вырабатывала решения и действовала в соответствии с ними. Нельзя утверждать, что она работала плохо, но Марина Сергеевна упустила из виду индивидуальное и коллективное измерение проводимой реорганизации.

- Работники компании и руководители среднего звена не участвовали ни в постановке целей, к которым следовало стремиться, ни в определении ограничений, которые необходимо было принимать в расчет. Таким образом, без широкого понимания правильности постановки задач было невозможно обеспечить «пробуждение» заинтересованности в их решении.

- Поскольку работники не были вовлечены в процесс разработки новых методов работы, они не воспринимали новые идеи.
- У работников не было возможности открыто обсуждать с коллегами и руководителями риски, связанные с реорганизацией, сроки и подходы к ее проведению. В результате отсутствовал командный дух в коллективе.
- Поскольку в коллективе отсутствовало широкое понимание стоящих перед компанией проблем и путей их решения, у работников складывалось впечатление, что все перемены происходят по прихоти одного человека. В связи с этим, люди либо бунтовали против них, либо апатично за ними наблюдали со стороны. Считая, что подчиненные естественным образом разделяют ее взгляды, Марина Сергеевна слишком мало времени уделяла процессу пробуждения интереса сотрудников к реорганизации. В реальности оказалось совсем иначе, и теперь ей придется потратить много времени и сил на исправление отрицательных последствий негативного отношения работников и прокладку верного курса в направлении эффективных реформ.
- Марина Сергеевна нуждалась не просто в повиновении подчиненных, но в их активной поддержке. Однако она пренебрегла налаживанием подобного сотрудничества.
- Внедрение новых методов работы происходило точно так же, как протекала повседневная работа организации. При этом упускалось из вида то обстоятельство, что проводимые изменения способны серьезно подорвать уверенность людей, которых они затрагивали, в устойчивости своего положения. Проведение реорганизации требует интенсивной и постоянной методической помощи и руководства вплоть до стадии ритуализации.
- Информирование о проводимой реорганизации и внедрение изменений было поручено руководителям отделений. Возможно, такая практика была бы оправдана при решении повседневных задач менеджмента, но в случае организационной перестройки такое решение часто ведет к ошибкам. Продвижение изменений и управление ими должно происходить с активным участием высшего руководства или, по крайней мере, при его видимой поддержке, если эта работа поручена нижестоящим руководителям.

Задание 2: Что нужно сделать Марине Сергеевне, чтобы исправить ситуацию?

Семинар 8. Тема 8. Изменения и конфликты. Индивидуальный стресс

1. Вопросы к семинару:

1. Причины сопротивления изменениям в организации?
2. Приведите виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
3. В чем заключены достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления?
4. Сущность и элементы организационной культуры?
5. Функции организационной культуры?
6. Типы организационной культуры?
7. Диагностика организационной культуры?

2. Подготовить рефераты на тему:

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Уровни и типы организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями

3. Кейс-задача

Работники - против!

Владелец маленькой шиномонтажной мастерской Иван Тредвиев однажды решил потратить деньги на приобретение трех электрических торцевых ключей-дрелей для отвертывания колпачковых гаек. Работавшие у него механики многие годы меняли шины вручную, и выгоды от перехода на новые дрели были очевидны: более быстрое обслуживание, больший контроль над закручивающим моментом, меньшее физическое напряжение при выполнении работы. Но после того как Тредвиев купил их, случилась забавная вещь. Через месяц все три дрели вышли из строя. Одна свалилась с подъемника.

Другую переехал грузовик. Третью забыли в грузовике клиента. А три механика снова стали снимать шины вручную.

Когда Тредвиев, наконец, усадил механиков и спросил их, как они умудрились угробить три дорогие дрели за месяц, те признались, что, пожалуй, эта беда не была случайностью. Тем не менее, это не была месть или саботаж. Работавшие у Тредвиева механики дали вполне логичное, с их точки зрения, объяснение причин, в силу которых они отвергли милость своего работодателя.

Задание 1: обсудите в малых группах, почему работники сознательно ломали дрели.

Комментарии: В приведенном выше примере механики Тредвиева противились применению новых электродрелей потому, что, как бы хороши ни были дрели, при работе они производили слишком сильный шум. А механики любили поболтать друг с другом во время монтажа шин, что было невозможно при включенных дрелях. Механики оценили достоинства новых дрелей, но их лишили радости общения. Поэтому дрелям пришлось исчезнуть.

Подобные явления обычны и на крупных, и на малых предприятиях и представляют собой примеры озадачивающего поведения, демонстрируемого рабочими при столкновении с изменениями. Как утверждает Майкл Хаммер, это таинственное сопротивление составляет «самую обескураживающую, раздражающую, вгоняющую в тоску и замешательство часть [изменений]».

Задание 2: обсудите, как решить эту проблему.

Б. Формы контроля за выполнением самостоятельной работы

Для промежуточного контроля студенты участвуют в обсуждениях на семинарских занятиях и выступают с рефератами, отвечают на поставленные вопросы по теме обсуждения, работают с тестовым материалом.

5. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Концепция организационных изменений
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Подходы к анализу и проведению изменений
8. Модели организационных изменений
9. Модель изменений К. Левина
10. Теория Е и теория О организационных изменений
11. Алгоритм проведения изменений
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
13. Способы стимулирования поиска новых идей
14. Осуществление изменений.
15. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
16. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
17. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
18. Реструктуризация управления организацией
19. Реинжиниринг бизнес-процессов
20. Классические и современная концепции организационного развития
21. Достоинства и ограничения организационного развития
22. Модели организационного развития
23. Этические проблемы организационного развития.
24. Концепция обучающейся организации
25. Создание обучающейся организации
26. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
27. Сопоставление основных методов управления изменениями
28. Инструменты проведения организационных изменений
29. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
30. Стили проведения изменений в организации.

Методические указания по написанию рефератов

Цель написания реферата – повысить уровень знаний учащихся или студентов по курсу обучения или специальности, формировать у них умения самообразовательной познавательной деятельности, способствовать развитию их творческого потенциала. Вместе с тем, эта работа призвана помочь преподавателям организовать индивидуальную работу с учащимися или студентами, подготовить их к итоговой аттестации по предмету, курсу, специальности, пополнить материалы кабинетов, кафедр по актуальным тематическим разделам программы обучения, проявить собственные исследовательские способности.

Реферирование широко применяется при организации самостоятельной зачетной работы студентов и учащихся, это творческая работа обучаемого по предмету, в которой на основании краткого письменного изложения и оценки различных источников проводится САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ определенной темы, проблемы.

Реферат (от лат. *referre* – докладывать, сообщать) представляет собой доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Таким образом, реферат — это сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;

- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практики, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). После этого необходимо изучить нормативные акты, литературные и иные источники, рекомендованные преподавателем. Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения, самостоятельно подобранные в результате изучения библиографии в библиотеке. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал название работы.

Реферат, как правило, состоит из *введения*, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, *основного материала*, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и *заключения*, где формируются выводы, оценки, предложения.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Объем реферата — примерно 8-10 машинописных страниц.

На титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, дату написания работы и личную подпись.

1. **Текст** курсовой работы должен быть напечатан на компьютере на стандартных листах бумаги формата А4 (210 x 297мм) через полтора межстрочных интервала (примерно 30 строк), с использованием шрифта Times New Roman, № 14. В таблицах допускается кегль 12, через один межстрочный интервал). Курсовая работа оформляется в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе» Структура и правила оформления», ГОСТ 2.105 и ГОСТ 6.38, ГОСТ Р 6.30—97.

Текст работы печатается на стандартном листе с полями: слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 20 мм и снизу – 20 мм. **Абзацы** в тексте должны иметь отступ – 12,5 мм (5 знаков).

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Текст работы должен быть отформатирован. Слова в тексте должны писаться полностью, переносы слов не допускаются. Могут быть использованы только общепринятые сокращения по ГОСТ 7.12. «Сокращение слов на русском языке Общие требования и правила», либо сокращения, которые расшифровываются в прилагаемом перечне сокращений.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного изображения машинописным способом или от руки черными чернилами или черной тушью (разумеется, не в больших количествах).

2. Оформление титульного листа приводится в соответствии с предъявляемыми требованиями.

3. СОДЕРЖАНИЕ оформляется на отдельном листе (листах) с указанием номеров и наименований разделов, подразделов, пунктов и подпунктов, а также страниц, на которых они начинаются (см. **приложение Б**). У каждого структурного элемента одинакового «достоинства» свой абзацный отступ. Наименования заголовков разделов, подразделов и других частей дипломной работы в тексте и в содержании должны полностью совпадать. Для их наименования должны использоваться отглагольные существительные (например: разработка..., анализ..., синтез ...и т.д.).

4. Заголовки структурных элементов **СОДЕРЖАНИЕ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ, ВВЕДЕНИЕ, НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ** печатаются посередине листа прописными (заглавными) буквами, не подчеркивая через три интервала от последующих строк. Переносы слов в наименованиях разделов, подразделов не допускаются. Каждый структурный элемент (раздел) работы принято начинать с новой страницы.

Заголовки подразделов печатают строчными буквами (кроме первой, заглавной) не подчеркивая.

Точка в конце заголовка и подзаголовок не ставится.

5. Нумерация разделов, подразделов, пунктов, подпунктов. Разделы, подразделы, пункты, подпункты работы следует нумеровать арабскими цифрами, например:

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА

1.1 Название подраздела

1.1.1 Название пункта

1.1.1.1 Название подпункта

1.1.1.2 Название подпункта

После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят. Если раздел или подраздел имеет только один пункт или пункт имеет один подпункт, то нумеровать пункт (подпункт) не следует. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзачного отступа. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы, как и подразделы, могут состоять из одного или нескольких пунктов.

6. Нумерация страниц. Страницы курсовой работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту отчета. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Счет страниц начинается с титульного листа, но номер страницы впервые ставится на странице содержания. Иллюстрации, таблицы и распечатки на принтере на листе формата А3 учитывают как одну страницу.

7. Иллюстрации: таблицы и рисунки (фотографии, схемы, графики, диаграммы), расположенные на страницах работы, включаются в общую нумерацию страниц.

Иллюстрации следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте. Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзачного отступа в одну строку с ее номером через тире, нумеруют последовательно арабскими цифрами в пределах работы. После слова «Таблица 1» дается ее наименование. Пример ссылки на таблицу: Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения в России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

Показатели	Годы				
	2003	2004	2005	2006	2007
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств (в текущих ценах), млрд. руб.	7709,6	9814,4	12391,1	15147,1	18644,1
в % к ВВП	58,0	57,6	57,3	56,6	56,9
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц), руб.	5170	6410	8112	10196	12551
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб. (до 2000 г. - тыс. руб.)	5498,5	6739,5	8554,9	10633,9	13527,4

Таблицы слева, справа и снизу, как правило, ограничивают линиями. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

Если таблица прерывается, и часть таблицы переносится на другой лист, то первая часть таблицы оформляется следующим образом (под шапкой добавляется строка, в которой нумеруют столбцы):

Таблица 2 – Динамика уровня развития потребительского рынка и общего объема инвестиций за счет всех источников финансирования

Год	Общий объем инвестиций за счет всех источников финансирования, в млн. руб. (x)	Уровень развития потребительского рынка, в млн. руб. (y)
1	2	3
1999	110	11,5
2000	120	11
2001	136	20,6

На другой странице в правом верхнем углу пишется «Продолжение таблицы 2» и перед продолжением таблицы добавляется строка, в которой нумеруют столбцы, шапка второй раз не делается:

Продолжение таблицы 2		
1	2	3
2002	150	21,7
2003	171	25,2
2004	180,2	30,4

Другие иллюстрации обозначают «Рисунок», нумеруют аналогичным образом и указывают наименование рисунка. Нумерация рисунков должна быть сквозной. Точка в конце наименования рисунка не ставится. Слово «Рисунок» и его наименование всегда помещается внизу рисунка и располагают симметрично тексту.

Пример оформления рисунка: Пример ссылки на рисунок:

Распределение средств бюджета г. Кропоткина, представлено на диаграмме (рис. 1) (или Распределение средств бюджета г. Кропоткина, представлено на рисунке 1).



Рисунок 1 – Диаграмма распределения доходов бюджета г. Кропоткина в 2006 г., в млн. руб.

8. Список использованных источников. При формировании библиографического аппарата следует использовать ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Сведения об источниках следует располагать в следующем порядке: сначала законодательные акты, а затем литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов. Если авторов два или три, то указываются все фамилии авторов, если более трех, указывается только первый автор с добавлением слов «и др.».

Примеры библиографических описаний:

Библиографическое описание официальных документов:

Конституция Российской Федерации. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004.

Трудовой кодекс РФ. – М.: Издательство «ЭЛИТ», 2007.

Библиографическое описание книги:

Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 387.

Теория системного менеджмента: Учебник/ Под общ. ред. П.В.Журавлева. Р.С. Седегова, В.Г. Яшевского – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512с.

Описание нормативно-технических документов:

ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2004. – 80с.

Описание статьи из журнала:

Жердева О.В. Роль маркетинга в идентификации территорий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006, № 2.

Описание сетевых источников информации:

Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения // Государственный комитет РФ по статистике, официальный сайт www.gks.ru.

9. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте курсовой работы, указываются источники. При оформлении **сносок** на используемую литературу, следует в скобках указать его порядковый номер в списке используемой литературы и страницу. Например: [8] или [8, с.65]. Это означает, что в списке использованной литературы фамилия автора и название работы идут под номером 8, а данные взяты из источника на странице 65.

10. Каждое приложение начинается с новой страницы и имеет свою порядковую нумерацию. На все приложения должны быть сделаны ссылки в тексте. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение», его обозначения и степени. Каждое приложение должно иметь содержательный заголовок, напечатанный прописными буквами.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность.

При необходимости текст приложений может быть разбит на разделы, подразделы, пункты, которые следует нумеровать в пределах каждого приложения.

Имеющиеся в тексте приложения иллюстрации, таблицы, формулы и уравнения следует нумеровать в пределах каждого приложения.

Если в качестве приложения в работе используется документ, имеющий самостоятельное значение и оформляемый согласно требованиям к документу данного вида, его вкладывают в работу без изменения в оригинале. На титульном листе документа в по центру печатают слово «Приложение» и обозначают.

11. Ссылки. Ссылки на разделы, подразделы, иллюстрации, таблицы, формулы, уравнения, перечисления, приложения следует указывать их порядковым номером, например: «... в разд. 4», «... по п. 3.3.4», «... по формуле (3)», «... в уравнении (2)», «... на рис. 8», «... в прил. б».

12. Примечания следует помещать в работе при необходимости пояснения содержания текста, таблицы или иллюстрации. Примечания размещают непосредственно после пункта, подпункта, таблицы, иллюстрации, к которым они относятся, и печатают с прописной буквы с абзачного отступа. Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзачного отступа вразрядку и не подчеркивать.

Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний следует нумеровать порядковой нумерацией арабскими цифрами с точкой.

Пример:

Примечание.

Примечания:

1.

2.

13. Формулы и уравнения. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в фор-

муле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

Уравнения и формулы следует выделять в отдельную строку. До и после каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку оно должно быть перенесено после знаков равенства (=) плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков.

$$M = \frac{3(1 - K) \times 100^2}{KP^2}, \quad (5)$$

где М – объем наблюдений, человеко-моментов;

К – коэффициент загруженности работой, средняя величина по данным прошлых наблюдений;

Р – допустимая величина ошибки результатов наблюдения (в пределах от 3 до 10%).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Если в работе только одна формула (уравнение), то ее не нумеруют.

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Критерии оценки ответов студентов:

менее 60% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке;
от 61 до 70 % – удовлетворительной;
от 71 до 85% – хорошей;
свыше 85% – отличной.

Тестовые задания

Тема 1. Концепция организационных изменений

1. В современных условиях важными факторами успеха являются следующие характеристики и качества руководителей:
 - А. Наличие технических знаний в области деятельности организации;
 - Б. Способность изменяться и управлять переменами;
 - В. Умение мотивировать высокообразованных сотрудников;
 - Г. Умение принимать решения, настойчивость;
 - Д. Решительность;
 - Е. Практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж;
 - Ж. Нестандартность мышления;
 - З. Навыки коммуникации.
2. Определите последовательность изменения семи составляющих в известной модели развития организации «7S»
 1. Стратегия.
 2. Системы.
 3. Кадры.
 4. Стил.
 5. Структура.
 6. Разделяемые ценности.
 7. Навыки.
3. К числу базовых установок ОР относятся:
 - А. Никакая технологическая, продуктовая или структурная инновация не будет успешной, если при ее внедрении не будет принят во внимание фактор межличностного и межгруппового взаимодействия;
 - Б. Вовлечение сотрудников в процесс организационного развития;
 - В. Создание организационной среды, благоприятствующей развитию и самосовершенствованию каждого сотрудника организации;
 - Г. Рассмотрение организации как открытой живой системы;
 - Д. Создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения ее целей.
4. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?
 - А. Метод вмешательства больших групп;
 - Б. Метод формирования команд;
 - В. Налаживание обратной связи.
5. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:
 - А. Создание команд и специальных групп;
 - Б. Обучение и повышение квалификации;
 - В. Кооптация;
 - Г. Предоставление информации;
 - Д. Изменение организационной и производственной структуры.
6. Рациональный инкрементализм означает?
 - А. Стратегию малого предприятия.
 - Б. Теорию поэтапного проведения изменения.
 - В. Поддержание динамического равновесия с окружением.

- Г. Специфическую форму бизнеса.
 - Д. Планирование организационных изменений.
7. К основным видам организационных изменений относится:
- А. Изменение целей и продукта.
 - Б. Изменение структуры и технологии.
 - В. Изменение внешней среды.
8. В чем выражается основная цель изменений?
- А. В повышении эффективности производства.
 - Б. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
 - В. В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
 - Г. В учете потребностей персонала.

Тема 2. Инициирование, осуществление и преодоление изменений сопротивления изменениям

1. Определите последовательность этапов управления изменениями.
- А. Планирование выполнения изменений.
 - Б. Осуществление изменений.
 - В. Признание необходимости изменений.
 - Г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
 - Д. Оценка и проверка изменений.
 - Е. Установление целей изменений.
 - Ж. Отбор наилучшего варианта изменений
2. На каком этапе управления изменениями наиболее необходимо содействовать творчеству, новаторству, проявлению инициативы?
- А. Осуществление изменений;
 - Б. Инициирование перемен;
 - В. Установление целей изменений;
 - Г. Подкрепление перемен.
3. Автором модели «Силовое поле изменений» является:
- А. Бекхард;
 - Б. Левин;
 - В. Тюрли;
 - Г. Хайнингс.
4. Каковы характеристики обучающейся организации?
- А. Ориентация на разрешение проблем;
 - Б. Ориентация на повышение эффективности организации;
 - В. Наделение властью сотрудников;
 - Г. Разработка стратегии развития лидером организации;
 - Д. Каждый сотрудник сам заботится о своей карьере.
5. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:
- А. Соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.
 - Б. Определение ограничений на изменение.
 - В. Сопротивление изменениям.
 - Г. Власть и контроль.
6. К причинам организационных изменений относятся:
- А. Зависимость внутренней и внешней среды организации.
 - Б. Наличие кризиса.
 - В. Убыточная работа предприятия.
7. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:
- А. Анализ технологии, используемой в организации.
 - Б. Обеспечение участия в изменениях.
 - В. поддержание источников стабильности.

- Г. Введение поощрений за нужное поведение.
- Д. Все ответы не верны.

Тема 3. Концепции организационного развития

1. Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?
 - А. В существующей структуре может корениться негибкость, сопротивление переменам;
 - Б. Структура ориентирована на реализацию существующей стратегии и не рассчитана на решение дополнительных задач;
 - В. В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
 - Г. Все ответы верны;
 - Д. Все ответы не верны.
2. Модель «EASIER» расшифровывается следующим образом:
 - А. «Проще»;
 - Б. Создание видения;
 - В. Внедрение;
 - Г. Одобрение, признание;
 - Д. Эксперимент;
 - Е. Новые формы организации труда;
 - Ж. Активация;
 - З. Обеспечение;
 - И. Целевые и рабочие группы;
 - К. Поддержка.
3. «Закрытая» проблема имеет несколько возможных решений, нет четкого ответа на возникающие вопросы.
 - А. Верно;
 - Б. Неверно.
4. Модель, предложенная Бекхардом, иллюстрирует влияние согласия или несогласия сотрудников на успешность проведения планового изменения.
 - А. Верно;
 - Б. Неверно.
5. Кто из ниже перечисленных исследователей является автором пяти подходов к управлению изменениями: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов», аналитический и основанный на действии?
 - А. Бекхард;
 - Б. Левин;
 - В. Тюрли;
 - Г. Хайнингс;
 - Д. Бир.
6. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:
 - А. Концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
 - Б. Модели жизненного цикла Адизеса.
 - В. Модели "кривая перемен" Дака.
7. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:
 - А. Означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
 - Б. Означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
 - В. Отсутствует как понятие.
 - Г. Заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
8. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:
 - А. В примате финансовых целей в изменениях.
 - Б. В вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
 - В. В участии консультантов в изменениях.

Тема 4. Концепция обучающейся организации

1. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?
 - А. На этапе планирования изменений;
 - Б. Осуществления изменений;
 - В. Осознания необходимости перемен;
 - Г. Подкрепления изменений;
 - Д. Содействия новаторству;
 - Ж. Создания венчурных команд.
2. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?
 - А. Предоставление информации;
 - Б. Создание венчурных команд;
 - В. Привлечение к принятию решений;
 - Г. Обеспечение испытания изобретения;
 - Д. Четкое формулирование преимуществ перемен;
 - Е. Переговоры;
 - Ж. Принуждение.
3. Назовите причины возникновения неформальных групп.
 - А. Сопротивление переменам.
 - Б. Чувство принадлежности.
 - В. Взаимозащита.
 - Г. Достижение определенных целей.
 - Д. Осуществление социального контроля.
 - Е. Пространственная и географическая близость.
4. На эффективность работы групп не влияют следующие ее характеристики: размер, состав, нормы, роли ее членов.
 - А. Да. Б. Нет.
5. Разделите преимущества и недостатки групп.
 - А. Перераспределение власти.
 - Б. Возрастание трудовых усилий.
 - В. Увеличение усилий по координации деятельности членов группы.
 - Г. Расширение рабочих навыков и знаний.
 - Д. Уменьшение усилий по координации действий ее членов.
 - Е. Возможность социального иждивенчества.
 - Ж. Большая гибкость в работе.
 - З. Стремление к частным целям.
 - И. Разделение ответственности.
 - К. Увеличение удовлетворенности ее членов.
 - Л. Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников.
 - М. Возникновение группового мышления.
6. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?
 - А. Стадия развития в организации.
 - Б. Доминирование межличностных конфликтов.
 - В. В модели не используется.
7. Теория Е Бира используется на практике:
 - А. При больших масштабах организации.
 - Б. При инициативном персонале.
 - В. При демократичном стиле управления.
 - Г. При авторитарном стиле управления.
8. Модель К. Левина включает следующие фазы:
 - А. Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
 - Б. Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
 - В. Размораживание, движение, замораживание.

Тема 5. Методы управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

1. Новыми типами команд являются:
 - А. Потенциальная команда;
 - Б. Высокоэффективная команда;
 - В. Самоуправляемая команда;
 - Г. Управленческая команда;
 - Д. Все ответы верны.
2. Критериями эффективности групповой работы являются:
 - А. Достижение групповых целей.
 - Б. Создание условий для свободного высказывания различных точек зрения.
 - В. Разделение во времени процессов генерирования идей и их оценок.
 - Г. Удовлетворенность членов группы своим трудом.
 - Д. Индивидуальное развитие членов группы.
3. Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.
 - А. Да.
 - Б. Нет.
4. В каких случаях использование команд более эффективно, чем использование групп?
 - А. Для решения сложных задач;
 - Б. Когда разнообразие мнений ограничено;
 - В. Когда необходима высокая самоотдача;
 - Г. Когда необходим оптимальный результат;
 - Д. Когда для принятия решений необходим консенсус;
 - Е. Когда необходим разносторонний подход.
5. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:
 - А. Успешного взаимодействия в команде;
 - Б. Распределения функциональных и командных ролей;
 - В. Решения поставленных задач;
 - Г. Управления количественным составом команды;
 - Д. Управления функциональными обязанностями членов команды.
6. Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим?
 - А. Убеждение;
 - Б. Просьба;
 - В. Беседа;
 - Г. Решение суда;
 - Д. Компромисс.
7. Причинами стресса могут явиться:
 - А. Переход на другую работу;
 - Б. Плохие физические условия работы;
 - В. Расширение фронта работ;
 - Г. Сокращение персонала;
 - Д. Кооптация;
 - Е. Введение новых систем мотивации;
 - Ж. Социализация.
8. Трехмерное пространство это:
 - А. Взаимодействие структурного, функционального и временного в организации.
 - Б. Компонент процесса преобразований по McRinsey.
 - В. Механизм описания организации.
 - Г. Важнейший элемент механизма проведения изменений.
9. Сопротивление изменениям объясняется:
 - А. Изменением в балансе власти.
 - Б. особенностями человеческой психики.
 - В. Ошибками в управлении.
 - Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.

10. Основные виды сопротивления включают::
- А. Логическое, психологическое, технологическое.
 - Б. Логическое, психологическое, социальное.
 - В. Интуитивное социальное и логическое,
 - Г. Субъективное, объективное и ситуационное.

Тема 6. Формирование команды стратегических изменений

1. Роль стресса:
- А. Положительная;
 - Б. Отрицательная;
 - В. Нейтральная;
 - Г. Неоднозначная;
2. Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?
- А. Дисфункциональный;
 - Б. Межличностный;
 - В. Внутриличностный;
 - Г. Межгрупповой.
3. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?
- А. Сглаживание.
 - Б. Принуждение.
 - В. Установление общих целей.
 - Г. Разъяснение требований к работе.
 - Д. Компромисс.
 - Е. Сотрудничество.
 - Ж. Предыдущие ответы неверны.
4. В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо?
- А. При пожаре;
 - Б. При разработке проекта нововведений;
 - В. При постоянном нарушении трудовой дисциплины;
 - Г. Ни при каких ситуациях.
5. Какой стиль проведения изменений выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений?
- А. Конкурентный;
 - Б. Стиль компромисса;
 - В. Стиль приспособления;
 - Г. Стиль сотрудничества;
 - Д. Стиль самоустранения.
6. Люди всегда противятся переменам в организации.
- А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.
7. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
- А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
 - Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
 - В. используется при необходимости адаптации сотрудников.
 - Г. Сравнительно быстрое решение проблемы.
8. Вовлечение сотрудников в изменения:
- А. Требуется много времени на процесс.
 - Б. Снижает эффективность изменения.
 - В. Приводит к возникновению проблем в будущем.
 - Г. Предпочтительнее принуждения.
9. Организационная культура это
- А. Элемент внешней среды организации.

- Б. Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
- В. Один из объектов намеченного изменения.
- Г. Объект внимания в "обучающейся организации".

Тема 7. Формирование инновационной организационной культуры

1. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?
 - А. Вознаграждение.
 - Б. Участие.
 - В. Экспертная власть.
 - Г. Законная власть.
 - Д. Убеждение.
 - Е. Власть информации.
 - Ж. Харизма.
 - З. Принуждение.
2. Имеет ли авторитарный стиль управления успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками?
 - А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.
3. Какой стиль управления людьми является наиболее эффективным на этапе инициирования перемен?
 - А. Демократический.
 - Б. Либеральный.
 - В. Ориентированный на человека.
 - Г. Авторитарный.
 - Д. Ориентированный на задачу.
4. Индивидуальный стиль менеджера определяется:
 - А. Степенью свободы при принятии решений.
 - Б. Выбором методов управления.
 - В. Образованием.
 - Г. Стажем работы.
 - Д. Личными ценностями.
5. Какие два качества руководителей наиболее важны для корпорации, работающей в неопределенной, динамичной среде и обладающей высококвалифицированным персоналом?
 - А. Агрессивность.
 - Б. Инициативность.
 - В. Ответственность.
 - Г. Самоуверенность.
 - Д. Настойчивость.
 - Е. Решительность.
 - Ж. Внимание к людям.
 - З. Энергичность.
 - И. Умение работать в команде.
 - К. Проницательность.
 - Л. Работоспособность.
 - М. Уравновешенность.
6. Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными? Органическими?
 - А. Функциональная.
 - Б. Матричная.
 - В. Продуктовая.
 - Г. Линейная.
 - Д. Проектная.
 - Е. Штабная.
 - Ж. Структура, ориентированная на потребителя.
 - З. Сетевая.

7. Культура жесткого подхода предполагает
 - А. Высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
 - Б. Небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
 - В. Высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
 - Г. Небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
 - Д. Верных ответов нет
8. Организационная культура:
 - А. Придает здравый смысл.
 - Б. Стабилизирует социальную систему.
 - В. Упрощает задачи управления.
9. Сущность организационной культуры по Шайну заключается:
 - А. В артефактах.
 - Б. В базовых предположениях.
 - В. В разделяемых ценностях.

Тема 8. Изменения и конфликты. Индивидуальный стресс

1. Какие этические проблемы возникают в связи с упрощением структуры организации путем сокращения персонала с целью повысить шанс долговременного выживания организации.
 - А. Ответственность за судьбу увольняемых работников;
 - Б. Необходимость адаптации к изменившейся среде;
 - В. Неодобрение со стороны друзей, коллег по работе;
 - Г. Нарушение экономического и психологического контракта.
2. При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является следующая организационная структура:
 - А. Продуктовая.
 - Б. Матричная.
 - В. Линейно-функциональная.
 - Г. Ориентированная на потребителя.
3. Каковы характеристики обучающейся организации?
 - А. Ориентация на разрешение проблем;
 - Б. Ориентация на повышение эффективности организации;
 - В. Наделение властью сотрудников;
 - Г. Разработка стратегии развития лидером организации;
 - Д. Каждый сотрудник сам заботится о своей карьере.
4. Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?
 - А. В существующей структуре может корениться негибкость, сопротивление переменам;
 - Б. Структура ориентирована на реализацию существующей стратегии и не рассчитана на решение дополнительных задач;
 - В. В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
 - Г. Все ответы верны;
 - Д. Все ответы не верны.
5. Модель «EASIER» расшифровывается следующим образом:
 - А. «Проще»;
 - Б. Создание видения;
 - В. Внедрение;
 - Г. Одобрение, признание;
 - Д. Эксперимент;
 - Е. Новые формы организации труда;
 - Ж. Активация;
 - З. Обеспечение;
 - И. Целевые и рабочие группы;

- К.Поддержка.
- 6.«Закрытая» проблема имеет несколько возможных решений, нет четкого ответа на возникающие вопросы.
А.Верно;
Б.Неверно.
7. Обучающаяся организация обладает признаками:
А. Командное обучение.
Б. Формирование общего видения.
В. Системное мышление.
8. Основные положения TQM:
А. Ориентация на процессы.
Б. Цепочки "поставщик -потребитель".
В. Изменение структуры контролирующих подразделений.
9. Концепция TQM:
А. Зародилась в США.
Б. Зародилась в Японии.
В. Зародилась в Европе.
Г. Зародилась в США и дальнейшее развитие в Японии.
Д. Одновременно развивалась в США и Японии.
10. Причиной реструктуризации является:
А. Изменение стратегии компании.
Б. Изменение расписания работы.
В. Перераспределение ответственности подразделений.
Г. Завершение очередного производственного цикла.

7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Уровни и типы организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
8. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями
9. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями
10. Модель управления изменениями «EASIER»
11. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание»
12. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли
13. Модель организационных изменений Бира и соавторов
14. Способы инициирования поиска новых идей
15. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление
16. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
17. Подходы к преодолению сопротивления переменам
18. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
19. Выявление сторонников и противников перемен
20. Реструктуризация управления организацией
21. Реинжиниринг бизнес-процессов
22. Классические и современные концепции организационного развития
23. Цель и базовые установки ОР
24. Достоинства и ограничения ОР
25. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S»
26. Программа организационного развития
27. Этические проблемы организационного развития
28. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации
29. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации
30. Изменение социального контракта в обучающейся организации
31. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
32. Методы управления изменениями
33. Инструменты проведения организационных изменений
34. Стили проведения изменений в организации
35. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений
36. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации
37. Методы мониторинга и контроля изменений
38. Модель Хайнинга, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением
39. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы
40. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений
41. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений
42. Результативность команды стратегических изменений
43. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации
44. Понятие, элементы и функции инновационной культуры
45. Формирование инновационной организационной культуры
46. Способы поддержки инноваций в организации
47. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов
48. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
49. Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации
50. Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации

8. ГЛОССАРИЙ

Административные методы менеджмента – методы, которыми управляющая подсистема (менеджер, специалист) воздействует на управляемую подсистему (коллектив, специалист). Административные методы менеджмента опираются на: 1) систему законодательных актов страны и региона; 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации;

3) систему планов, программ, заданий; 4) систему оперативного руководства (власти).

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ системный – исследование объектов как систем, совокупности взаимосвязанных элементов с применением системных принципов.

Анализ системы менеджмента – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

Анализ ситуации – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ сравнительный – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями базового периода (с другими периодами), с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

Анализ факторный – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования.

Антимонопольное законодательство – законодательство, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроля доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

«Внешняя среда» системы – факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

Внутренняя норма доходности (ВИД) – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Воспроизводственный подход к менеджменту – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода к менеджменту являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды.

Воспроизводственный цикл товара – динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели.

«Вход» системы разработки решения – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

«Выход» системы разработки решения – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

Декомпозиция – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

«Дерево целей» – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней («ветви дерева»).

Динамический подход к менеджменту – подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Динамический риск – это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала (вследствие принятия управленческих решений) или рыночных, политических условий, которые могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

Жизненный цикл товара включает следующие этапы: 1) маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к функционированию; 6) эксплуатация и ремонт; 7) утилизация товара после отработки и замена новой моделью.

Задачи анализа: определение тенденций и показателей, характеризующих состояние и динамику изучаемого объекта и элементов, его составляющих; сравнение численных значений показателей со значениями другого периода, другого объекта, с нормативным уровнем; формулирование выводов, служащих основой для принятия эффективных управленческих решений.

Задачи прогнозирования: анализ и выявление основных тенденций развития в данной области, выбор показателей, оказывающих существенное влияние на исследуемую величину; выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза; прогнозирование показателей качества объекта; прогноз параметров организационно-технического уровня производства и других элементов внешней среды, влияющих на прогнозируемые показатели.

Закон конкуренции – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены. Допустим, однородную продукцию выпускают 6 фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась 1-я, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому 1-я фирма принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили 2-я, 3-я и 4-я фирмы. 5-я фирма не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и она обанкротилась. Ее место на рынке заняла 7-я фирма, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию, и так далее.

Инвестиции – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и др. активы, финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Индекс доходности – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

Интеграционный подход к менеджменту – подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

Инфляция – обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги, не обусловленного повышением их качества. Инфляция вызывается прежде всего переполнением каналов денежного обращения избыточной денежной массой при отсутствии адекватного увеличения товарной массы.

Исследование операций – совокупность методов анализа, оценки и оптимизация управленческих решений. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений на основе математического моделирования экономических процессов.

Качество изготовления продукции (выполнения работы) – степень соответствия изготовленной продукции (выполненной работы) требованиям технологической документации, договору.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемых последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество объекта – совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

Классификация управленческих решений осуществляется по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др.);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом – нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом.

Конкурентоспособность информационной системы – способность информационной системы конкурировать с другими аналогичными системами в способах хранения, обработки, преобразования, передачи, обновления информации, обладать системностью, комплексностью, надежностью, адаптивностью, доступностью.

Конкурентоспособность производства – способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования. Требования к производству: использование прогрессивных технологий, современных методов менеджмента; своевременное обновление фондов; обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности процессов.

Конкурентоспособность технологии – способность данной технологии конкурировать с другими аналогичными технологиями, не иметь аналогов, обладать возможностью изготовить по данной технологии качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией, не снизив качества «входа» системы. Требования к технологии: мобильность, оптимальность уровня автоматизации процессов, минимальные потери ресурсов.

Конкурентоспособность фирмы – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. К.ф. может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени К.ф. заключается, в первую очередь, в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе фирмы – лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия и жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей».

Контроль – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

Критерий приемлемости управленческого решения – заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение, чтобы быть принятым.

Критерий Стьюдента – математический критерий, характеризующий существенность факторов, входящих в модель. Применяется для выбора модели. Для окончательной модели его значение должно быть больше двух (при вероятности, равной 0,95).

Критерий Фишера – математический критерий, характеризующий значимость уравнения регрессии. Применяется для выбора модели. Значение определяется по статистическим таблицам в зависимости от размеров матрицы и вероятности.

Критический путь – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта.

Маркетинговый подход к менеджменту – подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

Менеджеры – это люди, которые зарабатывают себе на жизнь благодаря своему профессионализму в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении.

Менеджмент – междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Метод балансовый – метод, который позволяет произвести менеджеру, специалисту балансовые сопоставления, увязки. Например, сопоставляются: приход и расход, затраты и прибыль.

Метод индексный – метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями.

Метод цепных подстановок – метод, который используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию путем последовательной

подстановки фактического значения анализируемого фактора при сохранении остальных факторов на прежнем (плановом) уровне.

Методы параметрические – методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

Методы экономико-математические – методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Методы экспертные – методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Моделирование логическое – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

Моделирование экономико-математическое – описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Научно-исследовательские работы, разработки – работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

Неопределенность – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
- неопределенность политической ситуации;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- неопределенность природно-климатических условий;
- производственно-технологический риск;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

Нормативный подход к менеджменту – подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда); в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Обеспечивающая подсистема – подсистема системы менеджмента, в которой определены состав, уровень качества и организационные вопросы обеспечения «входа» системы всем необходимым для нормального ее функционирования. К компонентам обеспечивающей подсистемы относятся:

методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение, правовое обеспечение.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация решения – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбор наилучшего для данной ситуации решения.

Параметры качества управленческого решения – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии; степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

Полезный эффект – отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта (показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности и др.), удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект – это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество – это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Полезный эффект – это одна сторона объекта (товара). Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

Приемы анализа управленческого решения: прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

Принцип – основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

Принцип непрерывности – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

Принцип параллельности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

Принцип пропорциональности – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

Принцип прямоочности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

Принцип развития системы менеджмента – принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

Принцип ритмичности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Принцип специализации и универсализации процессов управления – принцип, позволяющий повысить программу выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба. Использование принципа универсализации требует высокой квалификации работников.

Принцип унификации элементов системы менеджмента – принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ. Для реализации закона эффекта масштаба необходимо обеспечить оптимальный уровень межпроектной и внутривидовой унификации структур, объектов производства, элементов производственного процесса, технологии, информации, документов, методов менеджмента и т.д.

Принципы анализа: 1) принцип единства анализа и синтеза, предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости; 2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов), предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено; 3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, фактору риска, методам получения

информации и условиям применения объектов анализа; 4) принцип оперативности и своевременности; 5) принцип количественной определенности.

Принципы планирования: 1) ранжирование объектов по их важности; 2) вариантность плана; 3) сбалансированность плана; 4) согласованность плана с параметрами внешней среды; 5) преемственность стратегического и текущего планов; 6) социальная ориентация плана (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности); 7) автоматизация системы планирования; 8) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; 9) экономическая обоснованность плановых показателей; 10) применение к планированию научных подходов менеджмента; 11) адаптивность к ситуациям.

Принципы прогнозирования: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта.

Принципы рациональной организации процессов: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализация и универсализация и др.

Принципы системного анализа: 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

Принципы оценки управленческого решения: 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и др. научных подходов менеджмента; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам вложения или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной или катастрофической и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической, безопасности и т.д.

Прогнозирование и его методы. Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Процесс в системе – осуществление определенной последовательности взаимосвязанных работ, обеспечивающих преобразование «входа» системы в ее «выход».

Процесс разработки управленческого решения включает в себя следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4)

обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

Процессный подход к менеджменту – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Решение интуитивное – решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно. Применяется в основном в процессе оперативного управления.

Решение оптимальное – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

Решение рациональное – решение, основанное на методах системного и комплексного анализа, обоснования и оптимизации. Применяется в процессе стратегического и тактического управления.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска – это оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная за нее плата. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль. Известны следующие виды риска: **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ**, **КОММЕРЧЕСКИЙ**, **ФИНАНСОВЫЙ**. В работе с ценными бумагами менеджеру следует учитывать следующие риски: **КАПИТАЛЬНЫЙ РИСК** (риск потери инвестором капитала при его вложении в ценные бумаги), **СЕЛЕКТИВНЫЙ РИСК** (риск неправильного выбора вида ценных бумаг), **ВРЕМЕННОЙ** риск (риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время), **РИСК ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**, риск ликвидности (риск, связанный с изменением качества ценной бумаги в динамике), **КРЕДИТНЫЙ РИСК** (риск того, что эмитент окажется не в состоянии выплачивать по своим обязательствам), инфляционный **РИСК**, **ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК** (риск в связи с изменениями процентных ставок на рынке), **отзывной РИСК** (риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом).

Ситуационный подход к разработке управленческого решения – подход, ориентированный на изучение влияния на процесс управления конкретной ситуации. Поскольку существует множество факторов внутренней и внешней среды объекта (системы), выбранный метод управления или принятия решения следует корректировать на конкретные условия данной ситуации.

Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения, по единым методам получения информации, уровню риска.

Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

Статический риск – это риск потерь реальных активов из-за нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода по причине недееспособности организации. Этот риск приводит только к потерям.

Структуризация проблемы – разложение проблемы на компоненты по уровням и иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

Технология – совокупность методов и средств преобразования исходных, материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар и другие компоненты ее «выхода».

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. Аналогично производственным процессам управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Управляющая подсистема – подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, социология и психология менеджмента, разработка и реализация управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений.

Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений:

1) применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов и принципов менеджмента; 2) применение методов оптимизации; 3) использование качественной информации; 4) автоматизация процесса принятия решения; 5) применение качественной системы учета и контроля реализации решений; 6) мотивация принятия и реализации качественных решений.

Фактор – частный показатель объекта или процессов, протекающих в системе, оказывающих влияние на функцию.

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самого предприятия. К ним относят: цели и стратегию развития предприятия; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

Эффективность объекта – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

Эффективность управленческого решения – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Репнев В. А. Исследование системы управления компанией — управление изменениями. Учебное пособие - М.: Директ-Медиа, 2011.-123 с. (ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>).
2. Белладжио Д. Разработка программного обеспечения: управление изменениями - М.: ДМК Пресс, 2009 -324 с. (ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>).
3. Райзберг Б. А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент - М.: ИД «Pro forma», 2011. -268 с. (ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>).
4. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. Учебное пособие - М.: Юнити-Дана, 2012. -321 с. (ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>).

Дополнительная литература

1. Архипов В. П. Концепции управления стоимостью компании - М.: Лаборатория книги, 2010.-234 с.
2. Мартынов Г. И. Корпоративная система управления стоимостью как основа ценообразования - М.: Лаборатория книги, 2010.- 238 с.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: Теория и технологии принятия. Учебник для вузов.- М. Проект, 2010 г.
4. Бараненко С.П. Менеджмент организации. М.: Издательство: Российская академия предпринимательства, 2011. – 568 с.
5. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: М. 2004
6. Гришилов А.А. Как принять наилучшие решения в реальных условиях. - М.: Радио и связь, 1991.
7. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. – М.: Издательство: Инфра-М, 2011. -288 с..
8. Деревяго И. П. Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы 3-е издание - Минск: ТетраСистемс, 2011. -105 с.
9. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью. Учебное пособие: М. 2012.
10. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании - М.: ДМК Пресс, 2010.- 293 с
11. Кочарян Е. С. Корпоративное поведение. Конспект лекций. Учебное пособие - М.: Приор-издат, 2010. -380 с.
12. Лафта Дж. К. Управленческие решения. Учебное пособие: М. 2012.
13. Лукачёва Л.И. Управление организацией. Учебное пособие: М. 2011
14. Лукачёва Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: М. 2011
15. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Издательство: Омега-Л, 2011. – 368 с.
16. Мединский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник, М. 2009.
17. Методы оптимизации и принятия решений. / Черноруцкий И.Г. - Лань, 2011.
18. Объяснение социального поведения: еще раз об основах социальных наук / Ю. Эльстер; Пер. с англ. Кушнарева И. – М.: ГУ-ВШЭ, 2011. – 471 с.
19. Отраслевая структура современного менеджмента. М.: Издательство: Вузовский учебник, Инфра- М, 2011. – 320 с.
20. Разработка управленческого решения. / Литвак Б.Г. - Дело, 2011.
21. Разработка управленческого решения. / Трояновский В.М. - РДЛ, 2009.
22. Семенов А.К. Основы менеджмента. Практикум. – М.: Издательство: Дашков и Ко, 2010. – 472 с.
23. Туккель И.Л. Разработка и принятие решения в управлении инновациями. – СПб: Издательство: БХВ-Петербург, 2011. – 352 с.
24. Туккель И.Л. Управление инновационными проектами. - СПб.:Издательство: БХВ-Петербург, 2011. – 416 с.
25. Турбанов А. Банковское дело: Операции, технологии, управление - М.: Альпина Паблишер, 2009.-167 с.

Периодические издания

1. Журнал «Менеджмент»

2. Журнал «Управление персоналом»
3. «Психология и управление»
4. «Муниципальная Россия»
5. «Теория и практика управления»

Интернет-ресурсы

1. Министерство финансов РФ // <http://www.minfin.ru>
2. Сайт «Бюджетная система РФ» // <http://www.budgetrf.ru>
3. Федеральная налоговая служба РФ // nalog.ru (сайт);
4. АК&М Информационно-аналитическое агентство (финансовая аналитика) // <http://www.akm.ru/rus/default.stm>
5. Банк России (ЦБ РФ) // <http://www.cbr.ru>
6. Московская Межбанковская Валютная биржа // <http://www.micex.ru>
7. Образовательный портал «Информика» // <http://www.informika.ru>
8. Сбербанк России // <http://www.sbrf.ru>
9. Сервер органов государственной власти РФ // <http://www.gov.ru>
10. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент // <http://www.ecsoman.edu.ru>
11. Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний <http://search.epnet.com>

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор. Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы в электронной и бумажной формах.