

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:

Ректор

Родионов М. Г.

(протокол от 28.08.2024 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2024

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
  Очно-заочная форма обучения – 4 года 10 месяца(-ев)  
  Заочная форма обучения – 4 года 10 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 3 з.е.  
  в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2024

**Разработчики:**

Доцент, факультет очного обучения, кандидат экономических наук Кузьмин А. А.

**Рецензенты:**

Миллер А.Е., профессор кафедры экономики и финансов ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 №970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по контроллингу машиностроительных организаций", утвержден приказом Минтруда России от 07.09.2015 № 595н; "Специалист по исследованию и анализу рынка автомобилестроения", утвержден приказом Минтруда России от 30.06.2022 № 383н; "Специалист по логистике на транспорте", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2014 № 616н; "Специалист по качеству", утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2021 № 276н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Борисова О. М.	Согласовано	28.08.2024, № 12

## Содержание (рабочая программа)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - обучение студентов базовым знаниям, навыкам и умениям в области управления организационными изменениями, формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у студентов технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации

Задачи изучения дисциплины:

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлением изменениям;
- ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования и организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;
- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П1 Способен проводить стратегический анализ, участвовать в разработке и осуществлении стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

ПК-П1.1 Знает инструменты стратегического анализа, процесс разработки и осуществления стратегии организации, факторы конкурентоспособности организации

*Знать:*

ПК-П1.1/Зн5 Основные стратегии изменений

ПК-П1.1/Зн6 Подходы к управлению стратегическими изменениями

ПК-П1.1/Зн7 Технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений

ПК-П1.2 Умеет планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии организации, использовать инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации

*Уметь:*

ПК-П1.2/Ум5 Разрабатывать программу организационных изменений на основе проведения стратегического анализа

ПК-П1.2/Ум6 Реформировать организационную структуру управления

ПК-П8 Способен проводить анализ рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

ПК-П8.1 Знает виды и способы оценки рисков принятия управленческих решений.

*Знать:*

ПК-П8.1/Зн4 Стратегии организационных изменений

ПК-П8.1/Зн5 Возможные сценарии реструктуризации управления

ПК-П8.1/Зн6 Этапы реализации плана изменений  
 ПК-П8.1/Зн7 Пути преодоления сопротивления изменениям  
 ПК-П8.1/Зн8 Риски организационных изменений

ПК-П8.2 Умеет проводить анализ рисков, оценивать принимаемые управленческие решения с учетом специфических рисков.

*Уметь:*

ПК-П8.2/Ум5 Анализировать организационную структуру  
 ПК-П8.2/Ум6 Разрабатывать программу организационных изменений  
 ПК-П8.2/Ум7 Использовать различные сценарии реструктуризации управления  
 ПК-П8.2/Ум8 Оценивать риски организационных изменений

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):  
 Очная форма обучения - 7, Очно-заочная форма обучения - 9, Заочная форма обучения - 9.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Практикум по менеджменту организации;  
 Финансовый менеджмент;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Антикризисное управление;  
 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы;  
 Инвестиционный анализ;  
 Инновационный менеджмент;  
 Оценка стоимости бизнеса;  
 Практикум по менеджменту организации;  
 Преддипломная практика;  
 Риск-менеджмент;  
 Стратегический менеджмент;  
 Страхование;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

*Очная форма обучения*

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Седьмой семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)

Всего	108	3	56	2	18	36	43	9
-------	-----	---	----	---	----	----	----	---

#### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Девятый семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

#### Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Девятый семестр	108	3	8	2	2	4	96	Зачет (4)
Всего	108	3	8	2	2	4	96	4

### 5. Содержание дисциплины

#### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Управление изменениями</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	16		2	6	8	ПК-П8.1 ПК-П8.2

Тема 1.2. Управление процессом изменений	17		4	6	7
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	15		2	6	7
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	17		4	6	7
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	15		2	6	7
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	19	2	4	6	7
<b>Итого</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>

*Очно-заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Управление изменениями</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П8.1 ПК-П8.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	18		2	4	12	
Тема 1.2. Управление процессом изменений	16		2	4	10	
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	18		2	4	12	
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	16		2	4	10	
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	18		2	4	12	
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	18	2	2	4	10	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	

*Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы

<b>Раздел 1. Управление изменениями</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П8.1 ПК-П8.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	18		2		16	
Тема 1.2. Управление процессом изменений	18			2	16	
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	16				16	
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	16				16	
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	18			2	16	
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	18	2			16	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Управление изменениями*

#### *Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента*

Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.

Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

#### *Тема 1.2. Управление процессом изменений*

Управление организационными изменениями - функция менеджеров.

Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.

Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.

Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнингса.

Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.

Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями

#### *Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений*

Классификация рисков по их функциональной направленности. Финансовый риск. Инвестиционный риск.  
Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ. Количественная оценка.  
Классификация методов управления рисками. Выбор методов управления риском.  
Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности среды.

#### *Тема 1.4. Стратегии управления изменениями*

Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Общая процедура формирования стратегии изменений. Модель «силовых полей».

#### *Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям*

Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг.

Мотивация управлению изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория поля К.Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.

#### *Тема 1.6. Проектирование организационных изменений*

Способы анализа состояния организации. Диаграмма Исикавы. Диагностика необходимости изменений. Модель Надлера – Ташмена. Диагностика организации. Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня. Методы сбора данных при диагностике.

Методы планирования изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру Методы, ориентированные на задачи и технологии Методы, ориентированные на структуру и стратегию.

Осуществление плана изменений. Организационные формы для осуществления изменений: специальные проекты и задания, целевые и рабочие группы, эксперимент, показательные проекты, новые организационные подразделения, новые формы организации труда.

## **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных

знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Девятый семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Девятый семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

### ***Раздел 1. Управление изменениями***

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П8.1 ПК-П1.2 ПК-П8.2*

#### *Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
  - а) посещение лекционных и практических занятий,
  - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
  - а) ведение конспекта лекций,
  - б) уровень освоения теоретического материала,
  - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Понятие и сущность организационных изменений.

Организационное развитие.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов.

Новые концепции организационных изменений.

## Практическое занятие 2.

Внешние и внутренние причины изменений.

Традиционные и новые объекты организационных изменений.

Знания как новый объект организационных изменений.

Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.

## Практическое занятие 3.

Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

Классификация организационных изменений.

Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

### *Тема 1.2. Управление процессом изменений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

#### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

#### 3. Работа на практических занятиях:

### Практическое занятие 1.

Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.

Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

## Практическое занятие 2.

Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.

Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.

Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.

## Практическое занятие 3.

Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.

Аналитическая работа с материалом, содержащим практические ситуации.

### *Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

#### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

#### 3. Работа на практических занятиях:

### Практическое занятие 1.

Классификация рисков по их функциональной направленности. Финансовый риск.

Инвестиционный риск.

Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ.  
Количественная оценка.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Классификация методов управления рисками. Выбор методов управления риском.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности среды.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

#### *Тема 1.4. Стратегии управления изменениями*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Сущность и специфика стратегии изменений.  
Принципы создания эффективной стратегии.  
Основные подходы к разработке стратегии организации.

Практическое занятие 2.

Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия.  
Основные типы стратегий общего корпоративного развития.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Общая процедура, формирования стратегии изменений. Методики системного анализа при формировании стратегии изменений.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

#### *Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Причины сопротивления изменениям.

Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции.

Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями.

Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Управление групповым поведением в процессе изменений.

Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений.

Условия организации эффективной командой работы.

Особенности управления развитием организационной культуры.

Подходы к управлению организационной культурой и механизмы их реализации.

Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

#### *Тема 1.6. Проектирование организационных изменений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Способы анализа состояния организации. Диаграмма Исикавы.

Диагностика необходимости изменений. Модель Надлера – Ташмена.

Диагностика организации. Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня.

Методы сбора данных при диагностике.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Методы планирования изменений.

Методы, ориентированные на людей и культуру.

Методы, ориентированные на задачи и технологии.

Методы, ориентированные на структуру и стратегию.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Осуществление плана изменений.

Организационные формы для осуществления изменений: специальные проекты и задания,

целевые и рабочие группы, эксперимент, показательные проекты, новые организационные подразделения, новые формы организации труда.  
Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

## **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П8.1 ПК-П1.2 ПК-П8.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания и вопросы к зачету представлены в приложении 7

*Очно-заочная форма обучения, Девятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П8.1 ПК-П1.2 ПК-П8.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания и вопросы к зачету представлены в приложении 7

*Заочная форма обучения, Девятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П8.1 ПК-П1.2 ПК-П8.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания и вопросы к зачету представлены в приложении 7

## **10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 303 с. - 978-5-394-05123-4. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Иванова, Е. А. Управление изменениями: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлениям «Торговое дело» и «Менеджмент»: учебное пособие: учебное пособие / Е. А. Иванова, В. А. Шлеин. - Москва: Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2020. - 139 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=703178> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов: практическое пособие: практическое пособие / И. Адизес. - Москва: Альпина Паблишер, 2023. - 264 с. - 978-5-9614-8032-0. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707816> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. - 2-е изд. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - 978-5-4499-3400-0. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/695315> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

5. Шевчук, И. А. Управление изменениями: учебное пособие: учебное пособие / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай. - Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. - 203 с. - 978-5-907310-50-6. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере: учебное пособие: учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. - 95 с. - 978-5-7996-3039-3. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса: монография: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Сохлакова, И. Л. Сурат. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 218 с. - 978-5-394-05079-4. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.29030/978-5-394-05079-4-2022> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Бабкина, О. Н. Управление изменениями: учебное пособие: учебное пособие / О. Н. Бабкина. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 264 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

## **10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

#### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.ebiblioteka.ru> - Базы данных East View
2. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
4. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
5. <http://window.edu.ru> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
6. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
7. <http://menegerbook.net> - Электронная библиотека книг по менеджменту
8. <http://ecsosman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
9. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование»
10. <http://www.auditorium.ru> - Информационно-образовательный портал «Гуманитарные науки»

11. [www.uceba.com](http://www.uceba.com) - Образовательный портал «Учёба»
12. <http://www.km.ru> - Энциклопедия Кирилла и Мефодия
13. <http://www.rubricon.ru> - Крупнейший энциклопедический ресурс Интернета
14. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий

### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 27 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 54 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

#### Мультимедийная учебная аудитория № 301

##### Перечень оборудования

Доска - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

##### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

##### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Мультимедийная учебная аудитория № 303

##### Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 15 шт.  
Стол преподавателя - 30 шт.  
Стул - 1 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.

Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Consultant Plus

## 2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

### Мультимедийная учебная аудитория № 305

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Информационная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Круглый стол - 3 шт.  
Ноутбук DELL - 8 шт.  
Ноутбук HP - 2 шт.  
Персональный компьютер - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.  
Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)  
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий

### Специальное помещение № 420

#### Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.  
Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

Специальное помещение № 003

Перечень оборудования

- Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
- Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
- Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
- Станок для сверления - 0 шт.
- Стеллаж - 0 шт.
- Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

## **11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

### **ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме дискуссии и собеседования. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса. Промежуточный контроль знаний в форме экзамена осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 6)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Управление изменениями» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление изменениями» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## 2) Письменное задание

Цели и задачи научной (исследовательской) статьи.

Целью работы является анализ, в рамках исследуемой проблемы, фактического и статистического материала на базе понятийного аппарата дисциплины "Управление изменениями" и выработка авторского решения по ее решению.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

### 1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области заявленной темы;
- анализ собранного фактического и статистического материала по теме работы;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

### 2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине «Управление изменениями».

### 3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении проведенного исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания статьи студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами письменной работы (статьи) являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, в котором аргументированно и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования. Обязательным элементом выступает сформулированное собственное отношение к исследуемой проблеме и предложения по ее

преодолению.

- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

Методические указания по конкретным видам письменных работ изложены в приложении 4

### 3) Практическое задание

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

Методические указания по выполнению анализа проблемной ситуации (кейса) и материалы кейсов смотри в Приложении 5

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Учебный план курса «Управление изменениями» предполагает в основе изучения предмета

использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - семинарские занятия.

Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики организации дисциплины и т.д.

Семинарские занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, темы рефератов и тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управление изменениями». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут

быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Управление изменениями
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа,		
2	Выполнение письменного задания	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа,	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

/

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Организационные изменения в системе менеджмента.	8	12	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос
2. Управление процессом изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос
3. Факторы риска в процессе проведения изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос
4. Стратегии управления изменениями	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос
5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос

6. Проектирование организационных изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе;	Экспресс тест Устный опрос
ИТОГО	43	66	96		

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля**

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение</p>	0-25

		терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И  
НАПИСАНИЮ НАУЧНОЙ СТАТЬИ**

- 1. Основные критерии написания научной статьи**
  - 1.1. Критерии написания научной статьи по содержанию
  - 1.2. Критерии написания научной статьи по форме изложения
  - 1.3. Основные требования к результату научной статьи
- 2. План работы над статьей**
- 3. Структура научной статьи**
  - 3.1. Общий план построения статьи
  - 3.2. Рекомендуемая структура статьи
    - 3.2.1. Вступление
    - 3.2.2. Основная часть
    - 3.2.3. Выводы
    - 3.2.4. Литература
- 4. Рекомендации по изложению материала статьи**
  - 4.1. Изложение материала статьи
  - 4.2. Цитаты и ссылки
  - 4.3. Язык изложения статьи
  - 4.4. Общие рекомендации
- 5. ГОСТ по оформлению библиографического списка**
- 6. Общие требования к оформлению статьи**

## 1. Основные критерии написания научной статьи

**Научная статья** - это произведение, обстоятельно освещающее какую-либо тему, идею, вопрос, содержащее элементы их анализа. В работе должна быть показана новизна и актуальность проводимого исследования. Выводы, сделанные в результате проведенного исследования, должны быть обоснованы.

### 1.1. Требования к написанию научной статьи по содержанию:

- **Новизна и оригинальность** (предлагается новая идея или оригинальный вариант расширения, доказательства эффективности чей-то авторской идеи).
- **Актуальность** - применение результатов исследования для решения значимых научно-практических задач.
- **Убедительность** (определяется достоверностью цитат, аргументированностью выводов, наличием конкретных результатов и логичностью их интерпретаций).
- **Концептуальность** - разрешение проблемы, которую содержит выбранная тема статьи, умение подчинить основной авторской мысли статьи всю ее структуру - введение, основную часть и заключение.

Подготовка научных статей требует соблюдения определенных правил изложения материала. Оно должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель статьи.

### 1.2. Требования к написанию научной статьи по форме изложения:

- **Логичность** (определяется очевидностью причинно-следственных связей, логичностью переходов, взаимосвязанностью частей).
- **Ясность** (часто определяется понятностью использованных терминов и наличием иллюстрирующих примеров).
- **Оригинальность** (определяется наличием удачных аналогий, цитат, афоризмов).
- **Полнота** (определяется присутствием основных структурных частей, наличием минимального содержания и завершенностью текста).

## 2. План работы над статьей

1. Составьте подробный план построения статьи. Разыщите всю необходимую информацию (статьи, книги и др.) и проанализируйте ее.
2. Напишите введение, в котором сформулируйте необходимость проведения работы и ее основные направления.
3. Поработайте над названием статьи.
4. В основной части статьи опишите методику исследования, полученные результаты и дайте их объяснение.
5. Составьте список литературы.
6. Сделайте выводы.
7. Проведите авторское редактирование.
8. Сократите все, что не несет полезной информации, вычеркните лишние слова, непонятные термины, неясности.

## 3. Структура научной статьи

### 3.1. Общий план построения статьи

Необходимо продумать формулировку выбранной темы, осмыслить содержание понятий, входящих в нее, выяснить круг вопросов, которые следует осветить. Затем необходимо определить общую идею и структуру статьи.

### **3.2. Рекомендуемая структура статьи**

1. Вступление (введение);
2. Основная часть (поэтапное, тезис за тезисом, доказательство за доказательством разрешение основной проблемы, которую содержит выбранная тема статьи);
3. Выводы (заключение);
4. Список литературы (литература).

#### **3.2.1. Вступление**

Во вступлении необходимо обосновать актуальность и новизну проводимого исследования.

Исследование считается актуальным, если оно направлено на решение важных проблем, которые имеют научно-практическое решение. Во Вступлении кроме актуальности и новизны должны быть затронуты следующие вопросы:

- обоснование выбора темы,
- характеристика материала исследования, объяснение причины обращения к данному материалу,
- степень изученности темы. Необходимо дать характеристику основным работам, указать на специфику подхода того или иного исследователя к материалу. Сделать вывод о научной новизне своего исследования.
- формулировка целей и задач исследования, которые вытекают из обзора литературы.

#### **3.2.2. Основная часть**

Необходимо подробно изложить процесс исследования: поэтапное разрешение основной проблемы, которую содержит выбранная тема статьи. Здесь же нужно указать ссылки на используемые источники, не менее 2 ссылок.

В основной части дается аргументированное изложение основных положений, выдвинутых исследователями по данной теме. Студент может присоединиться к той или иной концепции или выработать свою. Важнейшим элементом работы над статьей является представление результатов работы и их объяснение.

#### **3.2.3. Выводы**

Любая научная статья должна завершаться выводами автора: что позволяет понять, чего можно добиться, используя описанную идею, кому это может быть интересно. В Выводах следует четко и ясно указать, какие главные результаты были получены при выполнении научной работы, обосновать их правильность, достоверность.

#### **3.2.4 Литература**

Важно правильно оформить ссылку на источник в списке литературы. Следует указать фамилии авторов, журнал, год издания, том (выпуск), номер, страницы (библиографическое описание оформляется по ГОСТ-2004). Интересующийся читатель должен иметь возможность найти указанный литературный источник. Бывают случаи, когда по указанному адресу источник не удается обнаружить. Столкнувшись с этим, читатель теряет доверие и к автору, и к его работе.

## **4. Рекомендации по изложению материала статьи**

### **4.1. Изложение материала статьи**

Текст должен быть легко читаемым и доступным. Желательно понятиям, несущим основную «нагрузку», давать определения, меньше использовать в качестве терминов слова, заимствованные из иностранного языка, если существуют полностью эквивалентные понятия в русском языке.

Главным в изложении, как отмечал еще А. С. Пушкин, являются точность и

краткость. «Словам должно быть тесно, а мыслям просторно» (Н.А. Некрасов). Важны стройность изложения и отсутствие логических разрывов.

#### **4.2. Цитаты и ссылки**

Цитаты могут служить основой развития теоретических положений статьи, создавать систему убедительных доказательств. Однако они не должны исказить смысл цитируемого источника. Ссылки на источник цитирования обязательны.

Цитирование литературного источника может быть прямым (проставляются кавычки и соответствующие выходные данные источника) или косвенным, когда одна или несколько мыслей из используемого источника излагаются автором статьи «своими словами», близкими к оригиналу.

Научная этика и в этом случае предполагает соответствующую ссылку. В этом случае в статье четко просматриваются авторские и заимствованные идеи (мысли). Литературные источники должны быть пронумерованы по алфавиту.

**Ссылки** на литературные источники необходимо оформить следующим образом: указать в квадратных скобках номер источника и страницу из алфавитного списка литературы. В целом, литературное оформление материалов исследования является весьма ответственным делом.

#### **4.3. Язык изложения**

Научная статья должна быть написана живым, образным языком, что всегда отличает научные работы от не относящихся к таковым.

Для научного стиля характерно использование слов в их прямых значениях, отказ от эмоционально-экспрессивной и стилистически сниженной лексики.

**Синтаксис научной речи** отличается структурной полнотой, ярко выраженной союзной связью, усложненностью конструкций с завершенным смысловым содержанием, широкой употребительностью пассивных оборотов. Показательны случаи информативной несамостоятельности главной части сложноподчиненного предложения, служащей стереотипной формой логической связи частей повествования: *Известно, что...; Следует указать на то, что...; Необходимо подчеркнуть, что...* Цели подчеркнутой логичности подчинены и вводные слова и словосочетания, указывающие на последовательность в развертывании мысли (*во-первых, наконец, итак, таким образом*).

Оформлению причинно-следственной обусловленности частей отдельных конструкций и компонентов текста служат местоименно-наречные и союзные слова типа *и потому, поэтому, следовательно, благодаря этому, в результате этого* и др. Акцентируют субъективность мнения исследователя обороты типа *на наш взгляд, с точки зрения* и др.

Среди словосочетаний преобладают именные, инфинитивные, с отглагольными существительными; в сказуемых часты связки *являются, становятся, служат, есть* и др.

Для научной речи характерно четкое построение абзацев, выполняющих логико-смысловую функцию. Логическое развитие мысли оформляется путем строгого

Языковые приемы выразительности в научной речи обусловлены целевой направленностью текста. Это в основном средства, выражающие движение мысли: зачин изложения (*мы намерены доказать*); активизация мысли (*заметим; подчеркнем, что...; рассмотрим*); логическое выделение (*важно отметить, что...*); связь с вышесказанным (*как было ранее отмечено, вернемся к основной теме*); указание на итог (*таким образом, следовательно*); связь с последующим (*как мы увидим далее*).

#### **4.4. Общие рекомендации**

Начинающему автору необходимо свыкнуться с мыслью, что подлинная работа над статьей начинается сразу после написания первого варианта. Надо безжалостно вычеркивать все лишнее, подбирать правильные формы выражения мыслей, убирать все непонятное и имеющее двойной смысл.

### **5. ГОСТ по оформлению библиографического списка**

Обратите внимание, что с 1 июля 2019 года в действие вступил новый Национальный

стандарт на библиографическое описание – ГОСТ Р 7.0.100–2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»  
URL:[https://www.rsl.ru/photo/!\\_ORS/5-PROFESSIONALAM/7\\_sibid/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2\\_%D0%A0\\_7\\_0\\_100\\_2018\\_1204.pdf](https://www.rsl.ru/photo/!_ORS/5-PROFESSIONALAM/7_sibid/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_7_0_100_2018_1204.pdf)

### **Образец оформления по новому стандарту:**

Войтов, А.Г. История экономических учений: учебное пособие / А.Г. Войтов. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 228 с.

«Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», международная научная конференция (5; 2017 ; Москва). Сборник научных статей V Международной научной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», 15 ноября 2017 г. – Москва: ГУУ, 2017. – 382 с.

Хаиткулов Р. Экономическая теория и этика: проблема межвременной справедливости / Р. Хаиткулов // Вопросы экономики. - 2013 - № 11 - С. 53 -64.

Обзор финансовой стабильности № 1. IV квартал 2017 года – I квартал 2018 года // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. – URL: [http://www.cbr.ru/publ/Stability/OFS\\_17-03.pdf](http://www.cbr.ru/publ/Stability/OFS_17-03.pdf). (дата обращения: 02.09 2019)

### **6. Общие требования к оформлению статьи**

Объем статьи –3-4 страницы.

Текстовый редактор – MS Word.

Формат листа – А4.

Поля: верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см.

Шрифт – Times New Roman 12 кегль.

Межстрочный интервал – полуторный.

Отступ перед каждым абзацем (красная строка) – 1,25 см.

Выравнивание – по ширине, допускается использование автопереноса.

Точка в конце заголовка не ставится.

Сноски сквозные, в тексте в квадратных скобках (например [2, с. 24]), в конце статьи – нумерованный список литературы, оформленный **по алфавиту**.

Таблицы, схемы, рисунки должны быть выполнены в графическом редакторе, либо отсканированы, последовательно пронумерованы. Обязательны ссылки на них в тексте.

Пример готовой статьи находится в отдельном файле

## Критерии оценки подготовленной статьи

Баллы	Критерии/показатели
<b><i>Целесообразность введения к статье</i></b>	
2	Текст введения четко раскрывает главную идею статьи, написан ярко и лаконично, фокусирует внимание читателя на теме
1	Текст введения недостаточно четко раскрывает главную идею статьи и фокусирует внимание читателя на теме
0	Текст введения не раскрывает главную идею статьи и/или не соответствует цели
<b><i>Целостность содержания статьи</i></b>	
3	Выбранное изложение и комментарии к проблеме представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, главная идея статьи раскрыта полностью, текст написан живо и ярко
2	Выбранное изложение и комментарии к проблеме в общем представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, но главная идея статьи раскрыта не полностью
1	Выбранное изложение и комментарии к проблеме в общем представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, но 2-3 комментария обрывочны и/или выбиваются из общего содержания статьи
<b><i>Логичность заключения статьи</i></b>	
2	Заключительный абзац логичен и выполняет прагматическую функцию статьи (напр., наводит на размышления, призывает к действию)
1	Заключительный абзац не логичен и не выполняет прагматическую функцию статьи
0	Заключительный абзац не связан с содержанием статьи или отсутствует
<b><i>Полнота обзора литературы, наличие элементов анализа библиографических источников</i></b>	
2	Полный обзор и анализ
1	Неполный обзор/анализ
0	Обзор/анализ отсутствует
<b><i>Грамотность оформления статьи</i></b>	
2	Работа оформлена грамотно
1	В оформлении работы имеются существенные недостатки
0	Работа оформлена неграмотно
<b><i>Композиционная цельность и логичность</i></b>	
2	Статья характеризуется композиционной цельностью, имеет внутреннюю логику повествования, в нем нет необоснованных повторов, его части связаны между собой.
1	Статья характеризуется композиционной цельностью, имеет внутреннюю логику повествования, но внутри смысловых частей есть нарушения последовательности и необоснованные повторы.
0	В статье есть нарушения композиционной связи между смысловыми частями, и/или мысль повторяется и не развивается; эссе не имеет внутренней логики повествования
<b><i>Грамотность и четкость изложения научной мысли</i></b>	

2	Речевых ошибок нет или допущена одна речевая ошибка. Стил ь текста соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру
1	Допущены две-три речевые ошибки, но стил ь текста соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру.
0	Допущены четыре и более речевых ошибок. Стил ь текста не соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру.
<b>Максимальный балл за статью - 15 баллов</b>	

Примерная тематика научных (исследовательских) статей

1. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.
2. Особенности стратегии роста малых и средних предприятий.
3. Особенности стратегии роста крупных предприятий
4. Организационная культура как инструмент организационных изменений
5. Методы снятия сопротивления изменениям
6. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения
7. Обьективистский подход к организационным изменениям
8. Реинжиниринг бизнес-процессов
9. Модели управления изменениями
10. Роль руководителя при проведении организационных изменений.
11. Способы эффективной реализации организационных изменений
12. Внешний и внутренний консалтинг в организации
13. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль.
14. Экспертное и процессное консультирование
15. Процессное консультирование при организационных изменениях в компании.
16. Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее
17. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
18. Проблемы развития корпораций в России
19. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями
20. Методы управления организационным развитием
21. Этапы управления организационными изменениями
22. Закрепление организационных изменений
23. Участие персонала в проведении организационных изменений
24. Проблемы и сложности при проведении организационных изменений
25. Социокультурные характеристики при проведении изменений организации
26. Проблемы участия в проведении изменений в организации
27. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
28. Лидерство как стил ь проведения организационных изменений
29. Компетентность руководителей для проведения изменений
30. Управление проектами как способ развития организации
31. Управления изменениями в малом бизнесе.
32. Особенности стратегического планирования в процессе подготовки изменений
33. Инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации
34. Влияние риска на подготовку и осуществление плана изменений
35. Риск при принятии решений об инвестировании и финансировании

### Методические указания по выполнению анализа проблемной ситуации (кейса)

В процессе выполнения работы по анализу кейса студент должен соблюдать следующие требования:

- соотнести материал кейса с соответствующим теоретическим материалом и описать его с помощью понятийного аппарата, относящегося к этой теме;
- обосновать и аргументировать эту связь;
- развернуто и аргументировано ответить на вопросы, относящиеся к этому кейсу, общий объем работы должен достигать три - пять страниц;
- при возможности привести несколько вариантов решения проблемы, содержащейся в кейсе и расставить их по приоритету, аргументируя свой выбор.

#### Критерии оценки кейса

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность)
3. Глубина проработки проблемы:
  - обоснованность решения,
  - наличие альтернативных вариантов
  - комплексность решения

баллы	Результат выполнения работы
15	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
10-14	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
5-9	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

#### Критерий выбора номера кейса

Студент, ориентируясь на первую букву своей фамилии, самостоятельно выбирает **один из трех** предложенных кейсов!

Первая буква фамилии студента	№ кейса
А	1, 29, 30
Б	2, 28, 31
В	3, 27, 32
Г	4, 26, 33
Д	5, 19, 25
Ж	6, 18, 24
З	7, 23, 30
И	8, 22, 29

Е	9, 21, 28
К	10, 20, 27
Л	11, 19, 26
Ё	12, 18, 25
М	13, 17, 24
Н	14, 16, 23
О	15, 22, 31
П	16, 21, 32
Р	17, 20, 33
С	12, 18, 32
Т	11, 19, 31
У	10, 17, 20,
Ф	9, 16, 21
Х	8, 15, 22
Ц	7, 14, 23
Ч	6, 13, 24
Ш	5, 12, 25
Щ	4, 11, 26
Э	3, 10, 27
Ю	2, 9, 28
Я	1, 8, 29

При несоблюдении данного критерия работа оцениваться не будет!

## Кейс № 1

### **Ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»**

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшие, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру - местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать - все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал

24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность - 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы - 500 млн руб., задолженность поставщикам - около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

#### **Вопросы и задания**

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?
6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

#### Кейс № 2

#### **Ситуация «Справедливое наказание или имидж - чем пожертвовать?»**

Компания «ВСЭК», о которой пойдет речь, входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление энергетическими активами. Компания была основана в советское время. В начале 1990-х годов предприятие прошло процедуру приватизации. До 2000-х годов компания сохранила практически в первоначальном виде организационную структуру и культуру, которая сложилась в советское время.

Серьезные изменения в компании начались только с 2000 года. Приход нового собственника с новой идеологией бизнеса вызвал ряд опасений у сотрудников компании. На тот момент большинство из них считали, что «энергетика - это социальная сфера», а руководитель предприятия - «это мудрый отец с богатым жизненным опытом, он всегда знает, что делать». Напротив, представители новой команды управленцев были носителями ценностей так называемой «культуры успеха», для которой характерны «управление по целям», делегирование полномочий, внедрение KPI и т.д.

За период с 2001 по 2012 годы в компании произошли существенные изменения, начиная от введения Кодекса организационной культуры, разработки регламентов предприятия до разного рода инициатив по повышению эффективности деятельности компании. Руководители филиалов пытались приспособить нововведения к существующей организационной структуре и корпоративной культуре филиала, то есть, по сути, ничего не меняли.

Вообще, если характеризовать структуру компании «ВСЭК», то можно сказать, что филиалы представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной субкультурой, ценности которой определялись ценностями руководителя филиала.

Филиал №7 был типичным филиалом компании «ВСЭК». Руководитель филиала №7 Маковкин И. С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники, которые в нужный момент сделают все, что им скажет директор. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протолкнуть «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2012 год составил более 5 млн руб.

При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Филиал №7 с легкой руки директора стал «кузницей кадров» для всех остальных подразделений компании. Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. То есть за годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров, ведь показатели работы филиала говорили сами за себя.

Но, как говорится, сколько веревочке не виться... Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании. Служба безопасности получила команду проверить поступившую информацию. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

#### **Вопрос:**

Как поступить акционерам в данной ситуации?

**Ситуация «Проблемы большой компании, или как избавиться от конкурентов»**

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства - все соответствует позиции лидера. Однако пресловутый кризис 2008 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло. Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через **развитие позиционирования бренда**, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них - в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро - в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

**Вопросы:**

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

## **Ситуация «Изменения в фармацевтической компании «Фарма»**

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет.

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса - бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников - средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку - от производства до поступления товара конечному потребителю - и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» - муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

### **Вопросы и задания**

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.
2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?
3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?
4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?
5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?
6. Как преодолевать сопротивление изменениям?
7. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

### **Кейс № 5**

#### **Ситуация «В погоне за двумя зайцами, или какой путь развития выбрать компании?»**

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого

выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

**После кризиса 2008 ситуация поменялась.** Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

**Система оплаты труда сотрудников отдела продаж** - окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть - процент от сверхпланового объема продаж за период - распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

**Модель «пассивных» продаж**, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.
2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.
3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Вопрос: Какой путь развития выбрать компании?

Кейс № 6

**Ситуация «Мотивационных подход к изменениям на подмосковном мясокомбинате»**

Когда в 1994 г. Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного подмосковного мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината,

Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества.

Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они общаются с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы; по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими работы и таким образом мотивировать их.
3. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
4. Любой работник способен научиться выполнять много разнообразных новых задач в рамках своей работы.
5. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

#### **Вопросы и задания**

1. Что описывает данная ситуация?
2. Что являлось мотивом того, что работники сами были заинтересованы в качестве продукции?
3. В чем смысл разделенного участия в результатах работы мясокомбината?
4. Что было целью мотивационной политики?

5. Назовите этапы системного подхода к мотивации работников мясокомбината.
5. Возможен ли успех мотивационной программы на предприятиях других отраслей (нематериальное производство)?

#### Кейс № 7

#### **Ситуация «Плата за рост»**

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко - на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами - но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, - объясняет Завольсков. - У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика - и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6-7 млн руб. в месяц, - рассказывает бизнесмен. - А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, - около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний - согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

#### **Переломный момент**

Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, - вспоминает бизнесмен. - Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза - это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60-70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться так, что вся прибыль от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

#### **Люди и деньги**

В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что

какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, - объясняет Завольсков. - И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас - ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, - рассуждает Дмитрий. - Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я 'подставляю' менеджеров, которые работают с такими клиентами», - объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, - размышляет Завольсков. - Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

**Вопрос:** Какие схемы применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

## Кейс № 8

### Ситуация «Бег на месте»

Никто не верил в то, что сеть «Салют» можно превратить в доходный бизнес. Даже новые акционеры компании какое-то время пребывали в замешательстве - развивать данный бизнес, распилить на куски и продать, или вовсе превратить в сеть офисных центров с высокой маржинальностью. В итоге, остановились на отелях - обновленный топ-менеджмент сети «Салют» (люди пришли в купленный актив из управляющей компании), защищая инвестиционный план компании на три года, оперировал фантастическими цифрами и грандиозными перспективами, которые, будучи выстроенными в череду логических цепочек, оказались более, чем убедительными. План утвердили, на обустройство и развитие сети молодежных отелей выделили более 800 млн рублей и задали невероятно сжатые сроки по исполнению инвестиционного плана с жестко зафиксированными временными точками контроля.

На практике все оказалось менее радужно - между поставленным и реальным планами лежала огромная пропасть. Для начала необходимо было отыскать на рынке сильную команду, готовую подписаться под огромной суммой выручки. Затем провести массу маркетинговых исследований с целью определения информационных каналов перерождения бренда, изменения отношения молодежи к советскому имиджу «Салют» и, наконец, разработать грамотную стратегию продаж в Москве и регионах, в том числе с использованием франшизной схемы.

Действующий управляющий сети «Салют», Николай Сюрдюков, проработал на предприятии более 25 лет. На первой встрече с акционерами он убедил их оставить за собой данную позицию, так как показал знание рынка, профессии, имел деловые связи, в том числе среди спонсоров и инвесторов, а также выходы на некоторых глав региональных администраций. На вопрос, почему сеть находится в таком плачевном состоянии, Сюрдюков грамотно сослался на систематическую нехватку финансирования, которая наблюдалась в течение последних 10 лет. При этом сумел убедить компанию в том, что новый бизнес-план, при условии выполнения инвестиционной его части, будет выполнен без особых усилий. Поэтому реорганизацию сети поручили именно ему.

Через 6 месяцев работы стало совершенно очевидно, что Сюрдюков не имеет достаточных компетенций в области менеджмента и управления бизнес-процессами. Ни о каком развитии сети отелей не было речи - выделенный бюджет начал расходоваться на одновременный капитальный ремонт всех 34 гостиниц сети, что привело к тому, что через полгода почти 500 млн. рублей из общего бюджета списались. Свою стратегию Сюрдюков объяснял так: «Чтобы люди интересовались отелями и хотели в них жить, они должны иметь божеский вид, отличаться комфортом, и тогда со временем, через год-два, клиенты сами поплывут к нам, ведь цены у нас божеские». Однако акционеры, рассчитывавшие на более динамичный и изысканный путь, решили заменить управляющего, стараясь при этом остаться на двух стульях и не потерять Сюрдюкова. Ведь, при всех своих управленческих недостатках, он сумел довольно быстро привлечь в проект более 15 млн. рублей из областных бюджетов - под предлогом различных социальных молодежных программ. Кроме того, поставленный перед фактом потенциального увольнения, Сюрдюков, обладавший весьма развитыми навыками переговорщика, смог убедить руководство в собственной ценности и заставить оставить его в компании.

Вторым директором по развитию, пришедшим на замену Сюрдюкову (а по факту - на позицию его непосредственного руководителя), стал Денис Амбушев, молодой менеджер крупного российского транспортного холдинга. Оценив ситуацию, Амбушев довольно быстро выявил ключевые слабые стороны бизнеса - неэффективное расходование средств, туманную стратегию развития, отсутствия использования эффекта масштаба и т.д. По его мнению, кадровый состав московской сети и ряда региональных дочерних предприятий нуждались в существенных чистках. Получив добро от акционеров, он сумел осуществить часть кадровых перестановок, однако Сюрдюкова убрать не удалось - акционеры настояли на том, чтобы этот полезный, с их точки зрения, человек оставался при деле.

Амбушев решил построить стратегию иначе - исследовав интересы молодого поколения при помощи проверенных маркетинговых инструментов, он пришел к выводу, что молодежь интересуется не столько комфортом номеров, сколько соотношением цена/качество, близость водоемов/горнолыжных подъемников и недорогой, ненавязчивый сервис, осуществляемый, по возможности, сверстниками. Денис выбрал из 34 гостиниц 12 наиболее перспективных, инвестировал крупные суммы в развитие и обустройство инфраструктуры развлечений на территориях, прилегающих к этим отелям, и санкционировал рекламную кампанию, рассчитанную на 3 временных волны (6 месяцев с акцентом на пик горнолыжного сезона).

Такой проект подразумевал огромной отдачи от директоров на местах. Однако многие работы тормозились или полностью «вязли» в силу косности Сюрдюкова, постоянно препятствующего инновациям: его заявления о том, что планы нереальны, что стратегия неверна и бесперспективна, звучали регулярно, в том числе и на дирекционных планерках компании. Амбушев донес данную информацию до руководства с предложением принять радикальное решение, ибо Сюрдюков, каким бы ценным он ни был, явно вредил общему делу, разрушая многие стратегически инициативы (и шантажируя при этом руководство призрачными или небольшими на общем фоне дополнительными инвестициями). Руководство проявило нерешительность - один из акционеров был солидарен с Денисом Амбушевым и требовал немедленного увольнения Сюрдюкова. Двое других акционеров были за сохранение полезного человека, а четвертый выдерживал нейтралитет, если так можно назвать согласие с обеими сторонами.

Время шло. Благодаря «дальновидности» Сюрдюкова многие отели находились в состоянии ремонта, а потому были неспособны к приему туристов в высокий сезон. В

другие месяцы гостиницы также пустовали, так как еще не была проведена рекламная кампания и не была развита инфраструктура. В итоге, многие инициативы Амбушева оставались на бумаге, так как наблюдался постоянный дефицит оборотных средств (согласно утвержденному плану, доходы от посещения отелей к этому времени уже должны были служить оборотными средствами по проекту). Естественно, такая ситуация вызвала недовольство акционеров и регулярные вопросы «почему нет запланированных доходов». На все вопросы Денис спокойно отвечал языком цифр, акцентируя внимание руководства на то, что на декабрь должен прийти пик продаж, подкрепленный как развитием инфраструктуры, так и корректно спланированной рекламной кампанией. И как ему казалось, его услышали.

За это время управляющая компания приобрела еще одну сеть гостиниц - «Бизнесвик Инн» - более успешную, высокодоходную и насчитывающую большее число отелей. С целью оптимизации бизнес-процессов часть управляющих подразделений двух активов заставили работать в тесной связке - так, генеральный менеджер «Бизнесвик Инн» Ирина Пестова фактически стала наставником Амбушева. Она быстро ознакомилась с планами Дениса, признала, что он выбрал далеко не худшую стратегию и обещала всяческую поддержку, в том числе и насчет быстрого увольнения Сюрдюкова. Более того, она же попросила Амбушева на следующее утро пойти к Сюрдюкову и уведомить последнего в том, что его позиция сокращается. Естественно, Денис с готовностью выполнил поручение.

Однако на следующий день события стали напоминать театр абсурда. Во-первых, выяснилось, что Пестова личным распоряжением отменила увольнение Сюрдюкова. Во-вторых, в конце рабочего дня она зашла к Амбушеву с незнакомой девушкой и представила ее как нового руководителя проекта, а Денису предложила стать ее замом под предлогом сохранения в штате в виде ценного сотрудника.

Амбушев с одной стороны понимал, что результаты его работы не заставят себя долго ждать и хотел остаться, чтобы доказать успешность своих замыслов. А с другой - напроць запутался в системе взаимоотношений внутри компании... И не совсем понимал, что ему предпринять в данной ситуации.

### **Вопросы**

1. Как работать в компании, чье руководство не имеет терпения?  
Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес?

### **Кейс № 9**

#### **Ситуация «Обучение»**

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

### **Вопросы и задания**

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

### **Кейс № 10**

#### **Ситуация «Детский отдых»**

Компания «Ост-Вест» входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Она разрабатывает маршруты и программы,

заключает договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивает сопровождение групп. Готовый продукт «Ост-Вест» продает через агентскую сеть - 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (в 2010 году выручка «Ост-Вест» составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», - поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» Зоя Бондарь.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска было бы слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые - значит потерять команду и навредить бизнесу. Коллектив формировался долго, но сейчас в компании отличная команда, текучки практически нет. Выход - занять людей в новых направлениях.

В 2007 году в компании «Ост-Вест» сменился собственник, и в 2008 году ее возглавила Зоя Бондарь. Новое руководство продолжило развивать те направления, которые и раньше были успешны: детский отдых, а также автобусные туры.

«В детском туризме принципиальное значение имеют опыт, репутация, отношения с партнерами. Все это нарабатывается годами. Хорошие объемы можно получить тоже далеко не сразу. «Ост-Вест» занимается детским отдыхом около 20 лет, мы подхватили это направление и серьезно развили», - рассказывает генеральный директор. Компания предлагает клиентам широкий ассортимент программ - лагеря в Турции, Болгарии, Словакии, Венгрии и Греции, языковые курсы на Мальте. Помимо зарубежного отдыха «Ост-Вест» организует программы в Краснодарском крае, Крыму и Подмосковье. Иностранцы составляют примерно 70% продаж, российские - около 30%. На данный момент зарубежные предложения в большинстве своем выигрывают по соотношению цена-качество.

По словам Бондарь, люди иногда удивляются, почему отдых ребенка обходится дороже, чем путевка взрослого. Но дело в том, что на каждую детскую группу требуется больше персонала: вожатые, врачи, психологи, аниматоры. Так, на отдых в России компания отправляет группы вместе с сопровождающими (их функции иногда выполняют школьные учителя), а некоторые зарубежные лагеря полностью обустроивает сама или совместно с партнерами. «Где-то нам предоставляют только территорию, помещения для проживания, питание и услуги уборки. А мы обеспечиваем персонал для работы с детьми, разрабатываем программы отдыха», - говорит Бондарь. Каждое лето компания нанимает для работы в зарубежных лагерях около 250 человек - это сезонный персонал, большинство из них работает с «Ост-Вест» по несколько лет.

В прошлом году компания отправила в детские оздоровительные лагеря около 5 тыс. детей, а в 2011-м спрос, скорее всего, вырастет на 30% - места активно бронируют уже сейчас. Гендиректор довольна, как развивается этот бизнес-сегмент: детский отдых - стабильное направление, а вероятность, что кто-то сможет потеснить лидеров, невелика. «Многие крупные туроператоры рассматривают детский отдых скорее как второстепенный продукт, он нужен им лишь для увеличения загрузки чартерных рейсов. К тому же организовывать детские туры - дело более хлопотное и нервное, чем для взрослых», - говорит она. В этом случае оператор несет дополнительную юридическую и моральную ответственность, а заработать здесь можно не больше, чем на продаже обычных туров.

Летом шесть сотрудников детского отдела работают с полной отдачей. В осенние, весенние и новогодние каникулы они предлагают автобусные туры для детей. Однако в межсезонье количество экскурсионных групп значительно меньше, и сотрудники часто сидят без дела.

Кроме детского отдыха «Ост-Вест» организует автобусные туры для взрослых - этим занимаются еще четыре сотрудника. По ряду стран (Франция, Италия, Чехия, Польша) у компании хорошие предложения и большие объемы продаж. Рынок автобусного туризма

также растет, с открытием питерского офиса компания планирует расширять направление и предлагать поездки по Скандинавии. Однако спрос на автобусные туры не имеет сезонности, здесь загрузка равномерная, поэтому перебрасывать сюда временно свободных сотрудников детского отдела, по мнению Бондарь, не имеет смысла.

«Лучше всего на туристическом рынке себя чувствуют компании, которые имеют сильные позиции как по летним направлениям, так и по зимним. Например, зимой продают Таиланд и Египет, а летом Турцию», - комментирует Зоя. Оптимальное решение для «Ост-Вест» - найти такой же массовый продукт для зимы, каким является детский отдых летом.

Как вариант, можно было бы взять горнолыжные туры. Однако данный сегмент уже прочно оккупировали другие туроператоры, бороться с которыми на основных направлениях горнолыжного отдыха сложно. В то же время Зоя уверена: наличие зарубежных партнеров, с которыми у компании сложились доверительные отношения, может стать основой для развития бизнеса. «Иногда для раскрутки чего-то нового нужно время. Позволить себе действовать стратегически, работая какое-то время в ноль, мы можем только с теми, с кем уверены, что дальше будем развиваться и зарабатывать вместе», - объясняет Зоя.

В частности, прочные отношения у «Ост-Вест» сложились с одной словацкой компанией. Сейчас Словакия продвигает свои горнолыжные курорты в Татрах, здесь строятся подъемники и реконструируются отели. Местные зоны отдыха были популярны у россиян еще до вступления страны в Шенген, но теперь аудиторию предстоит завоевывать заново. Минувшей зимой вместе с другими операторами «Ост-Вест» организовал еженедельный чартер-рейс до города Попрада, продавал горнолыжные туры и организовал детский горнолыжный лагерь в Низких Татрах. Но результаты по горнолыжному направлению у компании, по мнению Зои, хуже, чем у конкурентов. «Турагентства, специализирующиеся на этом виде отдыха, не воспринимают нас как горнолыжного оператора, все знают, что мы занимаемся детским отдыхом», - замечает Бондарь.

Спортивный туризм - еще одно из потенциальных направлений развития туроператора. В прошлом году 15% детей, отправленных на летний отдых, поехали в составе спортивных групп, а течение года компания организовывала спортивные сборы для пловцов, баскетболистов, футболистов, для детей, занимающихся спортивными танцами. У «Ост-Вест» также был опыт организации любительских детских соревнований по каратэ в Турции.

Бондарь уверена, что спрос на организацию спортивных сборов и любительских соревнований (как среди детей, так и среди взрослых), а также поездок болельщиков на международные мероприятия, которые проходят круглый год, будет расти. Сейчас, например, компания отправляет туристов на чемпионат мира по хоккею, проходящий в Братиславе и Кошице.

Однако группы, с которыми «Ост-Вест» работает, - либо ее давние клиенты, либо пришли по их рекомендации. Чтобы развивать спортивный туризм, нужно искать дополнительные каналы выхода на целевую аудиторию, давать рекламу. Этим, похоже, никто пока серьезно не занимался на туристическом рынке, и, как подступиться к вопросу, пока не очень понятно. Спортивный туризм неплохо развит за рубежом, в России же у «Ост-Вест» есть шансы стать одними из первых.

Другой перспективный путь - набирающий популярность оздоровительный и лечебный туризм. Для партнеров из Восточной Европы, с которой «Ост-Вест» сотрудничает по части детского туризма, это стратегическое направление развития. В Словакии, Венгрии, Чехии есть множество бальнеологических курортов, хороших санаториев и специалистов, цены ниже, чем в Западной Европе, и не выше, чем в России. Кроме того, в этой нише пока нет явных лидеров. Но выбрать ее в качестве основной Бондарь не решает. Есть примеры компаний, которые пробовали продвигать оздоровительный туризм, но не достигли успеха - возможно, они что-то делали неправильно. С другой стороны, компания могла бы для начала предлагать детские санатории и программы, что вполне могут делать сотрудники «детского» отдела. В этом случае Бондарь придется дополнительно нанять в штат специалистов-медиков. Но, главное, лечебный туризм - направление круглогодичное, так что создать с его помощью баланс летнему детскому отдыху вряд ли удастся.

«Возможно, наибольшего успеха можно добиться, став принимающей стороной - сначала для российских туристов, а потом и зарубежных. Многие группы, которые приезжают в Москву и Санкт-Петербург,- детские, а основные объемы экскурсионки приходятся как раз на весенний, осенний и зимние сезоны»,- рассуждает гендиректор. Хорошие связи и наработки по этому направлению у компании есть, а троих сотрудников отдела внутреннего туризма, которые «сидят на приеме» зимой, можно усилить за счет свободных людей из «детского» отдела. По мнению

Бондарь, на данный момент это самое перспективное направление, тем более что явных лидеров здесь опять-таки нет.

### **Вопросы**

1. Чем загрузить персонал детского отдела зимой, чтобы сотрудники могли вернуться к своим обязанностям летом?
2. Развивать ли понемногу все перспективные направления или сосредоточиться на одном?
3. Можно ли сломать стереотип турагентств, которые привыкли воспринимать «Ост-Вест» исключительно как детского туроператора?

### **Кейс № 11**

#### **Ситуация «Ювелирная сеть»**

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

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

**Вопрос:** В чем причина, на ваш взгляд?

### **Кейс № 12**

#### **Ситуация «Как удержаться на плаву?»**

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций - по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал - менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода - с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покинуть свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Замкнутый круг.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, - это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

**Вопрос:** Как в данной ситуации HR-менеджер может помочь компании снизить затраты и повысить результативность работы компании?

### **Кейс № 13**

#### **Ситуация «Сверхнагрузка»**

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами - это надежная практика, но в данном случае

недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день - 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.
- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.
- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
- Система штрафов - каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этому выводу сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

#### **Вопросы:**

1. Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2. Каких людей следует набирать и чему обучать?

#### **Кейс № 14**

##### **«Время-деньги»**

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции - объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

#### **Вопросы**

1. Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?
2. Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?
3. На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

#### **Кейс № 15**

##### **Ситуация «Как сохранить лицо?»**

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант - уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

**Вопрос:** Как поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой - сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

Кейс № 16

#### **Ситуация «Уходя-уходи»**

В компании «Вольный ветер», специализирующейся на производстве ветряных мельниц для сельской местности, решили создать новую проектную группу, которая будет заниматься инновационными разработками. Найти кадры для проекта поручили директору по персоналу Татьяне Шпилькиной. Та взялась за дело с большим энтузиазмом, и через три месяца штат был укомплектован молодыми талантливыми выпускниками местного технического вуза, который Татьяна сама окончила несколько лет назад. Через полгода подразделение стало функционировать на полную мощность, и появились первые довольно впечатляющие результаты.

Компания вышла на новый уровень, и это не осталось незамеченным. Владельцу и по совместительству директору стали поступать предложения о продаже фирмы. Будучи человеком пенсионного возраста, он недолго сопротивлялся. Через год компания перешла в руки новых владельцев. А еще через два месяца они решили упразднить должность HR-менеджера и предложили Татьяне либо перейти на должность уборщицы, либо уволиться по собственному желанию. Естественно, Шпилькина выбрала второе. Однако без работы Татьяне не пришлось долго сидеть. Вскоре к ней обратился директор конкурентного предприятия и предложил перейти работать к нему на должность директора по персоналу. А следом за Татьяной перешли практически все сотрудники с ее прежней работы. Оставшись без ценных кадров, компания «Вольный ветер» не долго продержалась на плаву и спустя некоторое время прекратила свое существование.

**Вопрос:** Какую ошибку допустил новый директор, и как можно было ее исправить?

Кейс № 17

#### **Ситуация «Соединить несоединимое»**

В крупном риэлтерском холдинге есть два отдела: первый по продаже участков в Курской области - им руководит Герман Завиляйко, а второй по продаже участков в Ивановской области - им руководит Михаил Степанов.

Под началом Завиляйко работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, притом что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, участки уходят как горячие пирожки, хотя цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.

В связи с плохими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма - кого назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Завиляйко, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова - он потребует увольнения сотрудников Курского отдела, поскольку считает их неэффективными работниками. Генеральный директор обратился за

помощью к HR-у компании - Наталье Безымянной. Безымянная промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добились. И Завиляйко, и Степанов были непреклонны.

**Вопрос:** Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

Кейс № 18

### **Ситуация «Неприятное соседство»**

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно - шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

**Вопрос:** Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

Кейс № 19

### **Ситуация «Рассказ начальника»**

В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно - это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься позже, днем. Ну, и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче.

Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

### **Вопросы и задания**

1. Сделайте STEP - факторный анализ и SWOT - анализ.
2. Ответьте на вопрос: какие ошибки допустил начальник при планировании

изменений?

## Кейс № 20

### **Ситуация «История компании Audi: четыре кольца успеха»**

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиною более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch. Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но, тем не менее, решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, - audi. Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год - Audi-B.

Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки - Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании - история взлетов и падений. В 1920х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто- Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi- 100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto- mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название - Audi AG.

Новейшая история Audi - это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и

усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

### **Вопросы и задания**

1. Ознакомьтесь с приведенной ниже историей взлетов и падений известной зарубежной компании.
2. Проведите диагностику и анализ деятельности организации на основных этапах жизненного цикла.

Кейс № 21

### **Ситуация «Большая перестройка»**

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

### **Вопрос**

Как обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников, исключив дублирование функций, и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

Кейс № 22

### **Ситуация «Проведение организационных изменений»**

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

### **Вопросы и задания:**

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Кейс № 23

### **Ситуация «Обратная связь»**

На заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача - наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие неосознательно, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.
- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.
- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.
- сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.
- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

**Вопрос:** Как HR может изменить ситуацию?

Кейс 24

### **Ситуация «Компания Ford-Motors»**

Анализ примера применения принципов бизнес-реинжиниринга при реорганизации поставок в компании Ford-Motors. Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 1. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих несогласований в документах с поставленным товаром и, как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.



Рис. 1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис.2).

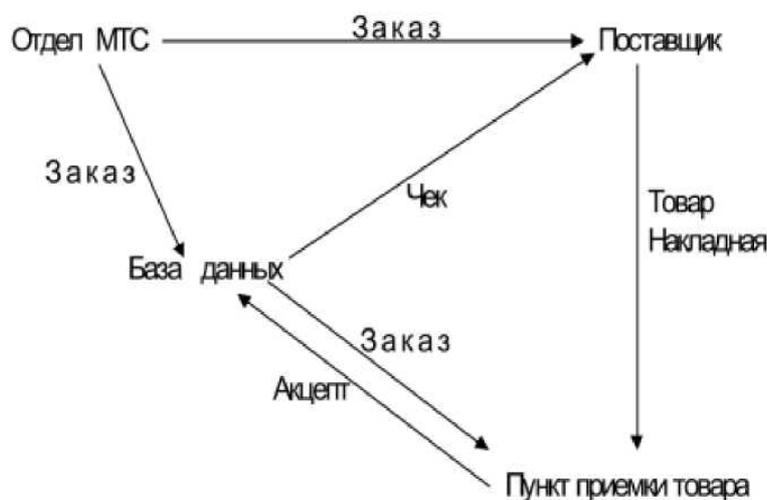


Рис. 2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия расогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

### Вопросы и задания

1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте.
2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов вы можете назвать на данном примере?

### Кейс № 25

#### Ситуация «Сопrotивление изменениям»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы.
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня).
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами.
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.
- Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине.

Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в

компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

#### **Вопросы и задания**

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для недопущения ситуации сопротивления; предотвращения сопротивления.

#### **Кейс № 26**

##### **Ситуация «Два судьи - три мнения?»**

Компания «Полиграф» специализируется на издании книжной продукции. Магазины заказывают определенное количество книг у организации, и продают их. При этом деньги с распространителей «Полиграф» берет только через полгода. Если магазин не смог реализовать тиражи книг, заказанных у издательства, он должен либо вернуть их обратно, либо выкупить.

В последнее время компании «Полиграф» все чаще приходится по истечении назначенного шестимесячного срока обращаться в суд. Дело в том, что через полгода некоторые магазины не возвращают издательству ни деньги, ни заказанную книжную продукцию.

В компании «Полиграф» есть два юриста, которые занимаются взысканием долгов с организаций-распространителей. По невыясненному стечению обстоятельств одному суды все время отказывают в исковых требованиях, а у другого все жалобы с первого раза удовлетворяются. Руководство компании ломает голову, в чем дело. Ведь жалобы составляются юристами слово в слово одинаково. Условия нарушения контракта при получении заказа от магазинов раз от раза не меняются.

«Полиграф» не решается уволить неуспешного юриста, которому платит большую зарплату. Для того чтобы лишить места сотрудника, работающего точно по такому же сценарию, что и его коллега, нет никаких оснований. У первого, неуспешного, - красный диплом юридического факультета МГИМО, ученая степень. А у второго и образования профильного нет, да и опыта практического намного меньше. Однако дела у него абсолютно все выигранные, а у первого одни отказы.

Руководство компании не берет в рассмотрение подробности, как возможно, чтобы по одним и тем же основаниям выносились прямо противоположные решения. Возможно, это на совести недобросовестных судей, которые трактуют закон, как им нравится. Но директор издательства поручил HR-менеджеру разобраться в ситуации, сделать оргвыводы и принять меры. Изучая как две капли воды исковые заявления двух юристов, он видит, что по одному выносится решение в пользу «Полиграфа», по другому компания получает отказ в иске. Все дела аналогичные - магазины не платят за тиражи, но и книг не возвращают.

**Вопрос.** Как действовать HR-менеджеру в сложившихся обстоятельствах? Как можно исправить ситуацию?

#### **Кейс № 27**

##### **Ситуация «Когда избыток хуже, чем дефицит?»**

HR-отдел получил директиву от головного офиса срочно найти для работы в отеле порядка 100 человек на различные позиции на летний период. Поскольку времени на традиционные поиски было мало, было решено бросить клич через социальные сети. Каково же было изумление рекрутеров, когда буквально в течение недели на них обрушилось более 60 тысяч резюме. Их все за лето даже прочитать невозможно! Ведь в отделе работает всего три человека. А удалить всю эту кучу резюме, не читая, нельзя - а вдруг там есть перспективные потенциальные кандидаты на постоянную работу, которых компания очень хотела бы видеть у себя. Перед отделом персонала встала дилемма - выбросить нельзя, но и целыми днями сидеть и читать резюме невозможно, другую работу никто не отменял. Что делать?

## Кейс № 28

### Ситуация «Изменения в управлении персоналом»

Завод Chemspec («Химикаты») - часть крупной организации «Speciality Chemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах.

Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза.

В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом.

До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

### Вопросы и задания

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.
2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнесплана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.
3. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

## Кейс № 29

### Ситуация «Ценный сотрудник»

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику - заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разругать ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно

будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

**Вопрос:** Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

Кейс № 30

### **Ситуация «Один за всех..!»**

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей - большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

**Вопрос.** В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход? Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

Кейс № 31

### **Ситуация «Новый руководитель»**

Нас в отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой - кадровым делопроизводством, а третий - обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила - общение только по ICQ. Разговаривает начальница только один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов - зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации

вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

**Вопрос:** Как понять, что произошло? Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

#### Кейс № 32

##### **Ситуация «Бизнес требует перемен»**

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди. С чего начать перестройку?

#### Кейс № 33

##### **Ситуация «На здоровье»**

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередной отчеты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и в большинстве своем не выполняют свои обязанности. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил HR-директора компании подготовить предложения по оздоровлению обстановки.

Первое, что сделала HR, - провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. HR-директор не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны.

После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни». Компания предлагала сотрудникам бросить пить и курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован мини-спорт зал со спортивным офисным инвентарем, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.

**Вопрос:** Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании?

Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1**  
**по дисциплине «Управление изменениями»**

на тему: Анализ проблемной ситуации (кейса)

**Выполнил(а):**

---

(Ф.И.О. студента)

---

(направление, группа)

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**1. Ученый, положивший начало движению обучающихся организаций, - это**

- A. П.Сенге
- B. М.Вебер
- C. М. Хаммер
- D. А. Файоль

**2. Подмена подлинного решения проблемы в управлении организации структурными манипуляциями альтернативного характера: объединить - разъединить, централизовать - децентрализовать, - это организационная патология**

- A. демотивирующий стиль руководства
- B. маятниковые решения
- C. подавление развития функционированием
- D. разрыв между решениями и их реализацией

**3. Сотрудники не субъекты своей ситуации, бездействуют за пределами минимально предписанного, так как не имеют соответствующие полномочия или из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу, - это организационная патология**

- A. преобладание личных отношений над служебными
- B. неуправляемость
- C. бессубъективность
- D. конфликт

**4. Способ трансформации знания в процессе создания концептуальной модели, который инициируется диалогом или коллективными раздумьями, - это**

- A. интернализация
- B. комбинация
- C. социализация
- D. экстернализация

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

- A. трансформацией
- B. специализацией
- C. концентрацией
- D. реформированием

**6. Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций - это методика**

- A. TQS
- B. FAST
- C. TQM
- D. BFSS

**7. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и**

- A. стратегические
- B. тактические
- C. интенсивные
- D. оперативные

**8. Верны ли утверждения? А) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности - статическое описание компании В) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности - динамическое описание компании Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А-да, В-да
- D. А- да, В- нет

**9. Преобладание в управлении организации оперативной части управления и отсутствие должного внимания к необходимости развития организации - это организационная**

**патология**

A. подавление развития функционированием

B. демотивирующий стиль руководства

C. разрыв между решениями и их реализацией

D. маятниковые решения

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

A. перепроектирование процесса

B. реинжиниринг процесса

C. бенчмаркинг процесса

D. методика быстрого анализа решения

**11. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, - это \_\_\_\_ изменения**

A. функции

B. цели

C. процесс

D. содержание

**12. Процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом, - это \_\_\_\_\_ процессы**

A. первичные

B. дополнительные

C. вспомогательные

D. основные

**13. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании - это дерево компании**

A. целей

B. процессов

C. функций

D. стратегий

**14. Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из \_\_\_\_ стадий**

A. 2

B. 5

C. 3

D. 4

**15. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции**

A. сравнительных преимуществ

B. экономического роста

C. всеобщего управления качеством

D. жизненного цикла

**16. Организационное знание создается посредством взаимодействия \_\_\_\_\_ знания**

A. индивидуального

B. коллективного

C. формализованного

D. неформализованного

**17. Организационные структуры, которые широко используются в практике управления диверсифицированными компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений, - это \_\_\_\_\_ структуры**

A. дивизиональные

B. сетевые

C. матричные

D. линейно-функциональные

**18. Подход к улучшению бизнес-процессов, полностью игнорирующий существующий процесс и структуру организации, - это \_\_\_\_\_ процесса**

A. перепроектирование процесса

B. реинжиниринг процесса

C. бенчмаркинг процесса

D. методика быстрого анализа решения

**19. Принцип бенчмаркинга, основанный на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон, - это принцип**

A. достоверности

B. измерения

C. взаимности

D. аналогии

**20. План действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации, - это \_\_\_ организации**

A. миссия

B. тактика

C. прогноз

D. стратегия

**21. Организационная патология, которая заключается в том, что индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности, - это**

A. господство структуры над функцией

B. бюрократия

C. несовместимость личности с функцией

D. автаркия подразделений

**22. Управленческие регистры по своей структуре представляют собой**

A. математические модели

B. иерархические классификаторы

C. матрицы проекций

D. технические регламенты

**23. При осуществлении типичного проекта бенчмаркинга процесса разработка решения занимает 4-6**

A. лет

B. часов

C. месяцев

D. дней

**24. Верны ли утверждения? А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - обреченные организации В) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - стабильные организации Подберите правильный ответ**

A. А- нет, В- нет

B. А- нет, В- да

C. А-да, В-да

D. А- да, В- нет

**25. Верны ли утверждения? А) Бизнес-процессы - динамическая составляющая системы управления В) Бизнес-процессы - статическая составляющая системы управления Подберите правильный ответ**

A. А- да, В- нет

B. А- нет, В- нет

C. А- нет, В- да

D. А-да, В-да

**26. Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на революционные и**

A. стратегические

B. эволюционные

C. тактические

D. оперативные

**27. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится**

A. организация новой информационной сети

B. проведение семинаров и дискуссий

- C. системный подход к изменению
- D. широкое освещение замысла организационных изменений

**28. Подход к оптимизации бизнес-процессов, с которым связана наибольшая степень риска, - это**

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

**29. Принцип бенчмаркинга, основанный на том, что оперативные процессы партнеров должны быть схожими, - это принцип**

- A. аналогии
- B. достоверности
- C. измерения
- D. взаимности

**30. Сопротивление внедрению новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности связано с**

- A. неправильным пониманием целей стратегии
- B. низкой терпимостью к изменениям
- C. различной оценкой последствий осуществления стратегии
- D. эгоистическим интересом

**31. Принцип бенчмаркинга, предусматривающий проведение бенчмаркинга на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, - это принцип**

- A. измерения
- B. аналогии
- C. достоверности
- D. взаимности

**32. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях - это**

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

**33. П. Сенге определил \_\_\_ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организация**

- A. 5
- B. 8
- C. 7
- D. 6

**34. Феномен качественного изменения структуры организации, возникающий при невозможности ее дальнейшего роста, в связи с чем наступает либо дезинтеграция, либо скачок на более высокий организационный уровень, - это**

- A. концентрация
- B. развитие
- C. реформирование
- D. интеграция

**35. Верны ли определения? А) применение сбалансированной системы показателей - это процесс реализации стратегии В) применение сбалансированной системы показателей - это процесс разработки стратегии Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А- да, В- нет
- D. А-да, В-да

**36. Способ трансформации знания «экстернализация» создает знание**

- A. операционное
- B. системное
- C. дружественное
- D. концептуальное

**37. Проблема организационных изменений, имеющая несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа, - это « \_\_\_\_\_ » проблема**

- A. открытая
- B. критическая
- C. скрытая
- D. закрытая

**38. Подход к организации структуры компании, при котором организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами, - это \_\_\_\_\_ подход**

- A. матричный
- B. сетевой
- C. командный
- D. функциональный

**39. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде**

- A. пирамиды
- B. древовидной структуры
- C. постоянно вращающегося колеса
- D. алмазной модели

**40. Стратегия организационных изменений, целью которой является осуществление изменений в кратчайшие сроки, - это \_\_\_\_\_ стратегия**

- A. ориентированная на действия
- B. аналитическая
- C. нормативная
- D. директивная

**41. Период времени, необходимый для реинжиниринга бизнес-процесса, зависит от интенсивности работы команды и**

- A. сложности процесса
- B. оборудования
- C. продукции
- D. географического положения

**42. Верны ли утверждения? А) Самое эффективное обучение - обучение социальное и активное В) Самое эффективное обучение - обучение индивидуальное и пассивное Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

**43. Основание для построения «стратегическим континуумом» - \_\_\_\_\_ изменений**

- A. участники
- B. цели
- C. скорость
- D. стоимость

**44. В настоящее наиболее распространенными время являются \_\_\_\_\_ организационные структуры**

- A. сетевые
- B. матричные
- C. дивизиональные
- D. линейно-функциональные

**45. Способ трансформации знания, главная цель которого - распространение неформализованного знания, - это**

- A. социализация
- B. интернализация
- C. комбинация
- D. экстернализация

**46. Верны ли утверждения? А) Организационная структура - статическая составляющая системы управления В) Организационная структура - динамическая составляющая системы**

управления Подберите правильный ответ

A. А- да, В- нет

B. А- нет, В- нет

C. А- нет, В- да

D. А-да, В-да

**47. Модель, получаемая путем объединения классификаторов в функциональные группы и закрепления между собой элементов различных классификаторов с помощью матричных проекций, - полная \_\_\_\_\_ компании**

A. организационная структура

B. бизнес-модель

C. математическая модель

D. матрица проекций

**48. Руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх, основываясь на теории \_\_\_\_\_ в управлении организационными изменениями**

A. А

B. С

C. О

D. Е

**49. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, - модель**

A. Л. Шлезингера

B. Дж. Коттера

C. Л. Грейнера

D. К. Левина

**50. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, - это «\_\_\_\_\_» процесса преобразований**

A. Естественные законы

B. Календарь преобразований

C. Трехмерное пространство

D. Штурманская карта

**51. Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и**

A. стратегические

B. регрессивные

C. тактические

D. оперативные

**52. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который включает в себя организационную перестройку и крайне разрушителен для организации, - это**

A. перепроектирование процесса

B. бенчмаркинг процесса

C. реинжиниринг процесса

D. методика быстрого анализа решения

**53. Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, - это \_\_\_\_\_ система показателей**

A. типовая

B. учетная

C. нормативная

D. сбалансированная

**54. К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и**

A. матричный

B. командный

C. математический

D. сетевой

**55. Непреодоленные болезни роста в процессе дальнейшего развития организации**

**превращаются в организационные**

- A. пороками
- B. патологии
- C. провалами
- D. дефектами

**56. Подход к организации структуры компании, при котором отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу, - это \_\_\_\_\_ подход**

- A. сетевой
- B. матричный
- C. дивизиональный
- D. функциональный

**57. Модели, представляющие собой уникальное видение мира и дающие возможность оценить последствия любого предпринимаемого конкретного действия, - это \_\_\_\_\_ модели**

- A. математические
- B. символические
- C. интеллектуальные
- D. ситуационные

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

- A. О
- B. А
- C. С
- D. Е

**59. Верны ли определения? А) Обучающаяся компания - компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации В) Экономическая компания - компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

**60. Верны ли утверждения? А) В концепции перепроектирования команда использует преимущества уже опробованных методик В) В концепции перепроектирования команда создает новые пути применения информационной технологии Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А- да, В- нет
- D. А-да, В-да

**61. Увеличение числа или размеров организации - это \_\_\_\_ организации**

- A. концентрация
- B. интеграция
- C. развитие
- D. рост

**62. Различают следующие виды организационных изменений - рост и**

- A. развитие
- B. регресс
- C. прогресс
- D. концентрация

**63. Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, - это теория**

- A. А
- B. Е
- C. С
- D. О

**64. Проблемы развития организации, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать, называются \_\_\_ роста**

- A. пороками
- B. провалами
- C. болезнями
- D. дефектами

**65. Способ трансформации знания, представляющий собой процесс включения концепций в систему знания, - это**

- A. интернализация
- B. экстернализация
- C. социализация
- D. комбинация

**66. Мировой опыт показывает, что теорию О в чистом виде предпочитают использовать японские и \_\_\_ фирмы**

- A. европейские
- B. российские
- C. американские
- D. китайские

**67. В основе методики FAST лежит построение**

- A. плана
- B. схемы функций
- C. сценария
- D. математической модели

**68. Способ трансформации знания «комбинация» создает знание**

- A. операционное
- B. концептуальное
- C. системное
- D. дружественное

**69. Процесс комплексного изменения методов функционирования организации и ее структуры - это**

- A. трансформация
- B. реорганизация
- C. реформирование
- D. реструктуризация

**70. В обучающейся организации способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого - это**

- A. метафора
- B. комбинация
- C. план
- D. миссия

**71. Верны ли утверждения? А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации В) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

**72. Основной причиной сопротивления персонала организационным изменениям является**

- A. неправильное понимание целей стратегии
- B. различная оценка последствий осуществления стратегии
- C. эгоистический интерес
- D. низкая терпимость к изменениям

**73. Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на локальные и**

- A. оперативные
- B. регрессивные
- C. прогрессивные

D. всеобъемлющие

**74. Построение бизнес-потенциала и функционала компании позволяет определить**

A. зоны ответственности менеджмента

B. дерево целей

C. стратегию

D. миссию

**75. Модель компании, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации, - это матрица**

A. целей

B. проекций

C. стратегий

D. ответственности

**76. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это**

A. трансформация

B. реструктуризация

C. реорганизация

D. реформирование

**77. Государственный контроль - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

A. социальный

B. рыночный

C. экономический

D. политический

**78. Теория реинжиниринга разрабатывалась во второй половине \_\_\_\_\_ -х гг. XX века**

A. 80

B. 50

C. 60

D. 70

**71. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников, - это \_\_\_\_\_ организации**

A. миссия

B. культура

C. тактика

D. стратегия

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

A. ориентированная на действия

B. аналитическая

C. директивная

D. нормативная

**73. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, - это «\_\_\_\_\_» процесса преобразований**

A. Календарь преобразований

B. Трехмерное пространство

C. Естественные законы

D. Штурманская карта

**74. Верны ли утверждения? А) Самое важное обучение происходит на рабочем месте В) Самое важное обучение происходит в классах Подберите правильный ответ**

A. А- да, В- нет

B. А- нет, В- нет

C. А- нет, В- да

D. А-да, В-да

**75. Мировой опыт показывает, что теорию Е в чистом виде предпочитают использовать фирмы**

A. российские

- В. американские
- С. европейские
- Д. японские

**76. Процесс внедрения системы сбалансированной системы показателей в компании должен включать в себя \_\_\_\_\_ этапов**

- А. 8
- В. 9
- С. 11
- Д. 10

**77. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, - это**

- А. реинжиниринг процесса
- В. перепроектирование процесса
- С. бенчмаркинг процесса
- Д. методика быстрого анализа решения

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

- А. коммуникация
- В. участие
- С. переговоры
- Д. консультирование
- Е. информация

**79. Организационный анализ компании при инжиниринговом подходе проводится с помощью компании**

- А. формулы
- В. бизнес-модели
- С. матрицы
- Д. плана

**80. Организационная патология, которая заключается в усложнении структуры организации в процессе роста организации, трудностях согласования действий между подразделениями, вследствие чего основные цели достигаются труднее и дороже, - это**

- А. бюрократия
- В. несовместимость личности с функцией
- С. господство структуры над функцией
- Д. автаркия подразделений

**81. При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом**

- А. прогнозирования
- В. проб и ошибок
- С. постепенных изменений
- Д. прорыва

**82. Организационная патология, которая заключается в невозможности полного предписания работнику всех варианты его поведения в разных ситуациях, наличии у него определенной свободы выбора способа исполнения своей работы, что может использоваться исполнителем для самоутверждения, - это**

- А. бюрократия
- В. несовместимость личности с функцией
- С. автаркия подразделений
- Д. господство структуры над функцией

**83. Ученый, по выражению которого обучающаяся организация - это место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе, - это**

- А. М.Вебер

- В. П. Сенге
- С. М. Хаммер
- Д. А. Файоль

**84. Процесс бенчмаркинга включает \_\_\_\_\_ этапов**

- А. 8
- В. 7
- С. 5
- Д. 6

**85. Организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, - это компании**

- А. живые
- В. обучающиеся
- С. коммерческие
- Д. экономические

**86. Переориентация на внутренние проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу**

- А. диагностика проблемной области
- В. подкрепление на основе положительных результатов
- С. эксперимент с новым решением
- Д. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

**87. Авторы сбалансированная система показателей для оценки эффективности организационных изменений - это Р. Каплан и**

- А. Д. Нортон
- В. И. Нонака
- С. М. Полани
- Д. М. Вебер

**88. Верны ли определения? А) Сбалансированная система показателей построена на взаимосвязи целей и параметров различных видов деятельности компании В) Сбалансированная система показателей построена на концепции улучшения отдельно взятых изолированных показателей Подберите правильный ответ**

- А. А- нет, В- нет
- В. А- да, В- нет
- С. А- нет, В- да
- Д. А-да, В-да

**89. Подход к организации структуры компании, при котором сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, - это подход**

- А. сетевой
- В. матричный
- С. функциональный
- Д. дивизиональный

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

- А. Л. Грейнера
- В. К. Левина
- С. постепенного наращивания
- Д. переходного периода

**90. Способ трансформации знания, при котором индивидуумы обмениваются знанием при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях, - это**

- А. комбинация
- В. интернализация
- С. экстернализация
- Д. социализация

**91. Позитивный фактор внешних экономических сил преобразований - это**

- А. налоговая ставка
- В. конкуренция
- С. валютный баланс

D. инфляция

**92. Процессы текущей деятельности компании, которые обеспечивают существование основных процессов, - это \_\_\_\_\_ процессы**

A. вторичные

B. дополнительные

C. вспомогательные

D. сервисные

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

A. контроль

B. планирование

C. учет

D. прогноз

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

A. организационное развитие

B. реформирование

C. интеграция

D. рост

**95. Методика улучшения бизнес-процессов, основанная на детальном анализе существующих бизнес-процессов и предполагающая приведение существующего процесса к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям и миссии организации, - это**

A. реинжиниринг процесса

B. перепроектирование процесса

C. бенчмаркинг процесса

D. методика быстрого анализа решения

**96. Способ трансформации знания «интернализация» создает знание**

A. системное

B. концептуальное

C. операционное

D. дружественное

**97. Уровень конкуренции в отрасли- \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

A. социальный

B. политический

C. экономический

D. рыночный

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

A. технологии

B. нормы

C. активы

D. стратегии

**99. При необходимости в прямом вмешательстве в процесс перемен применяются такие методы вмешательства, как инструктирование и**

A. экспертиза

B. дача рекомендаций

C. создание групп

D. техническое регулирование

**100. основоположник теории реинжиниринга - это**

A. М. Вебер

B. А. Файоль

C. М. Хаммер

D. Ф. Тейлор

**101. Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия - наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, - это**

A. М. Хаммер

- В. А. Файоль
- С. Ф. Тейлор
- Д. М. Вебер

**102. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который является наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации бизнес-процессов и требует много времени, - это**

- А. реинжиниринг процесса
- В. перепроектирование процесса
- С. бенчмаркинг процесса
- Д. методика быстрого анализа решения

**103. Основной методологической схемой реализации реинжинирингового проекта является " модель Хаммера"**

- А. математическая
- В. алмазная
- С. символическая
- Д. интеллектуальная

**104. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, - это Положение о(об)**

- А. подразделениях
- В. учете
- С. организационной структуре
- Д. планировании

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

- А. контролем
- В. учетом
- С. нормированием
- Д. организационным развитием

**106. Стратегии, определяющие организацию компонентов управления и этапов жизненного цикла продукции, - это \_\_\_\_\_ стратегии**

- А. функциональные
- В. сегментации
- С. продвижения
- Д. конкурентные

**107. Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей - это дерево**

- А. стратегий
- В. задач
- С. процессов
- Д. функций

**108. Верны ли утверждения? А) Организационное обучение основывается на обучении путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта В) Организационное обучение основывается на программном обучении Подберите правильный ответ**

- А. А- нет, В- нет
- В. А- да, В- нет
- С. А- нет, В- да
- Д. А-да, В-да

**109. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций**

- А. многосторонних действий
- В. делегирования полномочий
- С. разделения полномочий
- Д. односторонних действий

**110. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который обеспечивает максимальные улучшения, - это**

- А. перепроектирование процесса
- В. бенчмаркинг процесса

С. методика быстрого анализа решения

Д. реинжиниринг процесса

**111. Проведение мероприятий, направленных на упрочение новой организационной практики, соответствует этапу \_\_\_\_\_ в модели организационных изменений К. Левина**

А. замораживания

В. информирования

С. изменения

Д. размораживания

**112. Приведение формы в соответствие с изменившимся содержанием - это**

А. трансформация

В. реформирование

С. реорганизация

Д. реструктуризация

**113. Способ трансформации знания «социализация» создает знание**

А. операционное

В. системное

С. дружественное

Д. концептуальное

**114. Ученый, который впервые определил степень участия работников в проведении организационных изменений, - это**

А. Л. Шлезингер

В. Дж. Коттер

С. К. Левин

Д. Л. Грейнер

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

А. организационная структура

В. бизнес-план

С. тактика

Д. стратегия

**116. Стратегии организационных изменений, которые предусматривают использование технических экспертов для изучения поставленных проблем, - это \_\_\_\_ стратегии**

А. ориентированные на действия

В. аналитические

С. нормативные

Д. директивные

**117. Организационное знание создается по**

А. кругу

В. параболе

С. спирали

Д. прямой

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

А. тактика

В. политика

С. технология

Д. стратегия

**119. Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства**

**ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, - это \_\_\_\_ стратегия**

А. нормативная

В. ориентированная на действия

С. аналитическая

Д. директивная

**120. К моделям перемен относят модель \_\_\_\_**

А. Л. Грейнера

В. переходного периода

С. К. Левина

Д. постепенного наращивания

**121. Совокупность функций, объединенных определенным управляющим воздействием, характеризуемая в течение определенного времени фиксированным направлением связей между функциями, набором признаков, которые обозначают момент ее начала и окончания, - это \_\_\_\_\_ компании**

А. модель управления

В. стратегия

С. бизнес-процессы

Д. организационная структура

**122. Способ трансформации знания, связанный с обучением на практике, - это**

А. комбинация

В. экстернализация

С. социализация

Д. интернализация

**123. Проблема организационных изменений, имеющая единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, - это « \_\_\_\_\_ » проблема**

А. закрытая

В. критическая

С. открытая

Д. скрытая

**124. В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели**

А. Л. Грейнера

В. постепенного наращивания

С. К. Левина

Д. переходного периода

**125. Организационная патология, которая заключается в замкнутости отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенности на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом, - это**

А. бюрократия

В. несовместимость личности с функцией

С. автаркия подразделений

Д. господство структуры над функцией

**126. Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует анализ ситуации**

А. кадровый

В. ролевой

С. технологический

Д. организационный

**127. Эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени - это \_\_\_ изменения**

А. содержание

В. функции

С. процесс

Д. цели

**128. Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и приводящие сантименты, - это организационная патология**

А. бессубъективность

В. преобладание личных отношений над служебными

С. неуправляемость

Д. конфликт

**129. Виды возможных трансформаций организаций перечислены в**

А. Законе «О техническом регулировании»

В. Налоговом кодексе РФ

С. Гражданском кодексе РФ

Д. Конституции РФ

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

А. Календарь преобразований

В. Штурманская карта

С. Естественные законы

Д. Трехмерное пространство

**131. Антимонопольное законодательство- \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

А. политический

В. социальный

С. рыночный

Д. экономический

**132. Руководители используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз, основываясь на теории \_\_\_ в управлении организационными изменениями**

А. А

В. Е

С. С

Д. О

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

А. цели

В. масштабы

С. скорость

Д. стоимость

**134. Построение бизнес-модели компании начинается с определения \_\_\_\_\_ компании**

А. функционала

В. дерева целей

С. стратегии

Д. миссии

**135. По разъяснению выгод и преимуществ, которые лично получит работник в результате реализации организационных изменений, - реакция на сопротивление организационным изменениям на уровне**

А. отдельных сотрудников

В. общества

С. организации

Д. группы

**136. Модели, описывающие процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации бизнес-функции, - это \_\_\_\_\_ потоковые модели**

А. управленческие

В. процессные

С. стратегические

Д. функциональные

**136. Ученый, который ввел понятия формализованного и неформализованного знания, - это**

А. П.Сенге

В. Х. Такеучи

С. М. Полани

Д. И. Нонака

**137. Реформирование организаций может осуществляться в форме реструктуризации и**

А. интеграции

В. трансформации

С. специализации

Д. реорганизации

**138. Научный подход к управлению разработан**

- A. Ф. Тейлором
- В. А.Смит
- С. Д. Кейнс
- D. А. Файоль

**139. Осознание конкретной проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу**

- A. подкрепление на основе положительных результатов
- В. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
- С. эксперимент с новым решением
- D. диагностика проблемной области

**140. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, - это**

- A. конфликт
- В. стабилизация
- С. сопротивление
- D. стагнация

**141. Подход к организации структуры компании, при котором для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов, - это подход**

- A. сетевой
- В. матричный
- С. функциональный
- D. командный

**142. Самый современный подход к созданию организационного знания предложили ученые И. Нонака и**

- A. Х. Такеучи
- В. М. Хаммер
- С. А. Файоль
- D. П.Сенге

**143. Наибольшее распространение среди подходов к проведению организационного анализа получил \_\_\_\_\_ подход**

- A. матричный
- В. инжиниринговый
- С. командный
- D. функциональный

**144. Процесс организационного обучения представляется в виде ..., где Р - программное обучение; Q - обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта**

- A. Обучение =  $P \cdot Q$
- В. Обучение =  $P / Q$
- С. Обучение =  $P + Q$
- D. Обучение =  $P - Q$

**145. Верны ли утверждения? А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроор-ганизационном уровне В) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне Подберите правильный ответ**

- A. А- нет, В- нет
- В. А- нет, В- да
- С. А-да, В-да
- D. А- да, В- нет

**146. Верны ли утверждения? А) Обучение - расширение способности получать в жизни желаемых результатов В) Обучение - приобретение дополнительной информации Подберите правильный ответ**

- A. А- да, В- нет
- В. А- нет, В- нет
- С. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

**147. Подход к улучшению бизнес-процессов, основанный на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса, - это**

- A. перепроектирование процесса
- B. реинжиниринг процесса
- C. бенчмаркинг процесса
- D. методика быстрого анализа решения

**148. Налоговая ставка - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

- A. социальный
- B. рыночный
- C. экономический
- D. политический

**149. Организационные структуры, которые получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях, - это \_\_\_\_\_ структуры**

- A. сетевые
- B. дивизиональные
- C. линейно-функциональные
- D. матричные

**150. Принятие властной структурой обязательств по выполнению нового курса приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу**

- A. эксперимент с новым решением
- B. подкрепление на основе положительных результатов
- C. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
- D. диагностика проблемной области

**151. Процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции - это**

- A. интернализация
- B. экстернализация
- C. комбинация
- D. социализация

**152. Подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_ предусматривает проведение организационных изменений на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии**

- A. многосторонних действий
- B. делегирования полномочий
- C. односторонних действий
- D. разделения полномочий

**153. Стратегия организационных изменений, которую можно применять только тогда, когда другие не подходят, - это \_\_\_\_\_ стратегия**

- A. ориентированная на действия
- B. аналитическая
- C. нормативная
- D. директивная

**154. В методике быстрого анализа решение выявления возможностей для улучшения и одобрения их внедрения осуществляется за один - два**

- A. дня
- B. года
- C. месяца
- D. часа

**155. Темпы инфляции - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

- A. социальный
- B. экономический
- C. рыночный
- D. политический

**156. Использование законной власти для проведения изменений в жизнь подразумевает подход к управлению изменениями с позиций**

- A. многосторонних действий
- B. делегирования полномочий
- C. односторонних действий

D. разделения полномочий

**157. Низкая степень осуществяемости в ней управленческих решений, так как управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему, - это организационная патология**

A. демотивирующий стиль руководства

B. подавление развития функционированием

C. маятниковые решения

D. разрыв между решениями и их реализацией

**158. Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов - это**

A. реинжиниринг процесса

B. перепроектирование процесса

C. бенчмаркинг процесса

D. методика быстрого анализа решения

**159. Подход к организации структуры компании, предполагающий сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда**

**сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам - это \_\_\_\_\_ подход**

A. сетевой

B. матричный

C. дивизиональный

D. функциональный

**160. Преобладание в управлении организаций взысканий над поощрениями, под воздействием выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает фирме свой потенциал, хотя желание и возможности есть, - это организационная патология**

A. подавление развития функционированием

B. разрыв между решениями и их реализацией

C. демотивирующий стиль руководства

D. маятниковые решения

**161. Патология, при которой приказом, распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции, положению о подразделении, - это организационная патология**

A. подавление развития функционированием

B. разрыв между решениями и их реализацией

C. маятниковые решения

D. дублирование организационного порядка

**162. Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу \_\_\_\_\_ в модели организационных изменений К. Левина**

A. размораживания

B. информирования

C. замораживания

D. изменения

**163. Процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем, освоение компанией новых идей или моделей поведения - это организационные**

A. функции

B. изменения

C. принципы

D. цели

**164. Непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний - это создание знания**

A. процессного

B. потокового

C. организационного

D. функционального

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

A. 3

- B. 4
- C. 5
- D. 6

**166. «Отцом» теории управления считается**

- A. Ф. Тейлор
- B. М. Вебер
- C. М. Хаммер
- D. А. Файоль

**167. Несогласованность целей и действий, затрудняющая достижение целей организацией, - это организационная патология**

- A. преобладание личных отношений над служебными
- B. неуправляемость
- C. бессубъективность
- D. конфликт

**168. Подход FAST реализуется в ходе \_\_\_\_\_ этапов**

- A. 6
- B. 7
- C. 8
- D. 9

**169. Платежеспособность предприятий - \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации**

- A. социальный
- B. рыночный
- C. экономический
- D. политический

**170. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, - это теория E и теория**

- A. O
- B. A
- C. C
- D. M

**171. В организациях внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, означают**

- A. цели
- B. изменения
- C. принципы
- D. Функции

**173. Цель изменений**

- A. сократить персонал
- B. устранить недостатки во внутренней среде организации
- C. изменить выпускаемые продукты и структуру
- D. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

**174. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- A. низкий профессионализм персонала
- B. внешние и внутренние
- C. внешние, внутренние, психологические, логические, социологические, психологические

**175. Основные уровни организационных изменений**

- A. индивидуальный, групповой, системный
- B. внешний и внутренний
- C. логический, социологический, психологический
- D. закрытый и открытый

**176. Правила (принципы) проведения изменений**

- A. обоснованы специалистами по управлению изменениями
- B. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

С. организация формулирует самостоятельно

**177. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена**

- А. Коттером
- В. Грейнером
- С. Мильнером
- Д. Левином

**178. Модель Кемерон и Грина**

- А. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- В. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- С. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- Д. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

**179. Знание моделей процесса организационных изменений**

- А. представляет интерес для ученых
- В. не имеет смысла при планировании изменений
- С. представляет интерес для студентов
- Д. имеет практическое и теоретическое значение

**180. Модель Коттера**

- А. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- В. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- С. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- Д. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

**181. Модель процесса организационных изменений**

- А. набор математических формул
- В. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- С. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- Д. в практике управления изменениями не используется

**182. "Алмаз" Левитта**

- А. описывает основные этапы проведения изменений
- В. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- С. описывает текущее состояние и основные направления изменений
- Д. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

**183. Для проведения изменений в организации требуется**

- А. желание руководства
- В. наличие проблем
- С. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- Д. отсутствие сопротивления изменениям

**184. Модель Надлера - Ташмена**

- А. описывает текущее состояние и основные направления изменений
- В. описывает основные этапы проведения изменений
- С. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- Д. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

**185. Команда проекта организационных изменений подбирается по**

- А. личностным характеристикам
- В. профессиональным признакам
- С. профессиональным и личностным характеристикам

**186. Агент изменений - это**

- А. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

- В. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- С. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- Д. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

**187. Команда проекта изменений в организации**

- выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

А. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

**188. Подвергаемый изменению - это**

- А. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- В. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- С. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- Д. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**189. В команду проекта организационных изменений**

- А. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- В. могут входить только специалисты предприятия
- С. могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

**190. Основные формы сопротивления изменениям**

- А. слухи, утаивание информации
- В. открытая, закрытая
- С. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- Д. забастовки, увольнения, неподчинение

**191. Основные методы снижения сопротивления изменениям**

- А. материальное и моральное стимулирование
- В. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- С. издание приказов, распоряжений
- Д. увольнение, понижение по должности

**192. Основные уровни сопротивления изменениям**

- А. высший, средний, низовой
- В. сильный, слабый
- С. явный, неявный
- Д. индивидуальный, групповой, системный

**193. Сопротивление изменениям**

- А. вызывается субъективными причинами
- В. свойственно консерваторам и колеблющимся
- С. результат плохого менеджмента
- Д. всегда сопутствует любым изменениям

выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

**194. Аналитическая стратегия организационных изменений используется**

- А. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- В. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Д. при решении технических проблем
- Е. в кризисных ситуациях, жестких условиях

**195. Директивная стратегия организационных изменений используется**

- А. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- В. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Д. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- Е. при решении технических проблем

**196. Стратегия соучастия организационных изменений используется**

- А. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

- В. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- Д. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Е. при решении технических проблем

**197. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений**

- А. экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
- В. выделение ресурсов для устранения рисков
- С. избегание, снижение, страхование, перемещение

Задачи для промежуточной аттестации

**1. «Функциональные стратегии»**

Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций?

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктово-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	
7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

Отметьте в таблице и прокомментируйте свой выбор.

**2. «Признаки изменений (по Д. Тапскотту)»**

Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
	1. Ориентация на знания		
2. Цифровая форма представления объектов			
3. Виртуальная природа объектов			
4. Молекулярная структура бизнес-пространства			
5. Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6. Устранение посредников			
7. Конвергенция			
8. Инновационная природа			
9. Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10. Динамизм			
11. Глобальные масштабы			
12. Наличие противоречий			

**3. «Скорость и сложность изменений»**

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
Сложные	1. Разработка продукта 2. 3.	1. Целеполагание 2. 3.

*Задание:*

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса

изменений).

#### 4. «Жизненный цикл организации»

Проведите анализ и дайте характеристику этапов жизненного цикла российского и зарубежного предприятия нефтегазового комплекса. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации						
	Рождение	Рост	Развитие	Зрелость	Насыщение	Упадок	Разложение
Темп роста рынка							
Темп роста продукта							
Темп развития рынка							
Темп развития технологического процесса							
Сегментация рынка							
Ключевые факторы успеха (конкурентные преимущества)							
Базовые функциональные подразделения							
Организационная культура							

#### 5. «Жизненный цикл продукта»

Проведите анализ и дайте характеристику жизненного цикла продукта (товара или услуги) производственного или транспортного предприятия. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации			
	Становление	Рост	Зрелость	Упадок
Прибыль				
Затраты				
Уровень конкуренции				
Доля рынка				
Объем производства				
Комплекс маркетинга				
Сбытовая политика				
Затраты на продвижение				
Основные усилия продвижения				
Ценовая политика				
Модификация продукта				

#### 6. «Силы и причины сопротивления организационным изменениям»

Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		
Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		

#### 7. «Методы преодоления сопротивления»

Соотнесите методы преодоления сопротивления изменениям с ситуациями, при которых их целесообразно использовать:

Метод	Ситуации
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	

Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

### 8. «Миссия бизнеса»

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности, результат работы прокомментируйте:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1. Гостиница		
2. Салон красоты		
3. Ресторан		
4. Экономический журнал		
5. ВУЗ		

### 9. «Командные роли»

Используя знания о сильных и слабых сторонах ролей, которые выполняют члены команды в ходе изменений, заполните таблицу и прокомментируйте свое решение:

Командные роли	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Формальный лидер		
2. Неформальный лидер		
3. Генератор идей		
4. Критик		
5. Практик		
6. Командный игрок		
7. Разведчик		
8. Контролер		

### 10. «Лидер изменений»

Используя знания об основных типах менеджеров - лидеров изменений, укажите, на достижение каких характеристик организации сконцентрирован каждый тип и в какой перспективе они эффективны:

Характеристика организации		Производитель	Администратор	Предприниматель	Интегратор
Функциональность					
Системность					
Проактивность					
Органичность					
Результативность	В краткосрочной перспективе				
	В долгосрочной перспективе				
Эффективность	В краткосрочной перспективе				
	В долгосрочной перспективе				

### 11. «Роли менеджера»

Рассмотрите «неправильные» роли менеджера и укажите на их связь с «правильными»:

«Неправильные» роли	«Правильные» роли			
	Производитель	Администратор	Предприниматель	Интегратор
Герой-одиночка				
Бюрократ				
Поджигатель				
Горячий сторонник				
Мертвый пень				
Идеальный менеджер				

Акцентуация каких качеств приводит к деградации ролей?

## 12. «Последствия сопротивления изменениям»

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Прокомментируйте ответы.

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

## 13. «Методы организационной диагностики»

Заполните таблицу, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики.

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

- Несоответствие выборки целям диагностики.
- Пристрастность наблюдателя и проблема надежности.
- Нет пристрастности ответов.
- Адаптивность - применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность респондента.
- Влияние вопросов на ответы.
- Сверхинтерпретация данных.
- Возможность сбора большого объема данных.
- Источник содержательных данных.
- Эмпатичность.
- Трудоемкость.
- Реальное время, а не ретроспектива.
- Адаптивность.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Неэмпатичность.
- Возможность установки обратной связи.
- Простота использования на больших выборках.

- Трудоемкость.
- Низкая репрезентативность.
- Сбор данных о поведении, а не отчет о нем.
- Трудности оценки и поиска.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность интервьюера.
- Пристрастность респондентов.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие и цели изменений в организациях.
2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
3. Организационный подход в менеджменте.
4. Организация как открытая система.
5. Разрешение (лечение) организационных патологий
6. Понятие скорости и глубины организационных изменений
7. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
8. Способы вмешательства и рычаги изменений
9. Понятие и сущность организационного развития
10. Особенности организационного развития
11. Применение подхода организационного развития
12. Видение в системе организационного развития
13. Виды и способы оценки рисков принятия управленческих решений
14. Методы оценки рисков при принятии управленческих решений об инвестировании и финансировании
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
17. Методы преодоления сопротивления изменениям.
18. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
19. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
20. Целесообразность применения методов организационного развития.
21. Структурные и культурные изменения в организации.
22. Метод анализа силовых полей К. Левина.
23. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
24. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
25. Эффективность организационного развития.
26. Модель организационных изменений «7С»
27. Теория Е организационных изменений Бира.
28. Теория О организационных изменений Н. Нориа.
29. Модель "кривая перемен" Д. Дакка.
30. Модель организационных изменений Грейнера.
31. Изменения в организационной стратегии.
32. Инструменты стратегического анализа при подготовке изменений
33. Процесс разработки и осуществления стратегии изменения организации
34. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации.
35. Понятие и сущность организационной культуры организации. Значение культуры в осуществлении стратегии организационных изменений.
36. Классификация и виды организационных культур.
37. Сравнительная характеристика моделей организационных культур.
38. Понятие сильной и слабой культуры. Принципы формирования адаптивной организационной культуры.
39. Влияние культуры на организационную эффективность.
40. Национальные черты российской (европейской, американской и пр.) организационной культуры.
41. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры. Признаки обучающейся организации Сенге.

42. Теория создания организационного знания Такеучи.
43. Колесо обучения Кима.
44. Реструктуризация
45. Реинжиниринг
46. Развивающая организация
47. Тотальное управление качеством