

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического
факультета

профессор К.Э. Тюпаков

«23» марта 2020 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление организационными изменениями

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность подготовки

Экономика предприятий и организаций
(программа академического бакалавриата)

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Форма обучения

Очная, заочная

Краснодар

2020

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 ноября 2015 г. № 1327.

Автор:
старший преподаватель


Ю.А. Огорева

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 16 марта 2020 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор


А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета от 23 марта 2020 г., протокол № 17.

Председатель
методической комиссии
д-р экон. наук, профессор


А.В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. экон. наук, доцент


Е.А. Шибанихин

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах современной теории управления изменениями в организации; выработки у обучающихся навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

Задачи:

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений;
- анализ и моделирование процессов управления в условиях организационных изменений;
- разработка методов и инструментов проведения исследований в условиях организационных изменений, анализ результатов;
- разработка управленческих моделей процессов в разных организационных условиях;

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ОК-6 - способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности

ПК-2 - способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление организационными изменениями» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Экономика предприятий и организаций».

4 Объем дисциплины

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	37	9
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	36	8
— лекции	18	2
— практические (лабораторные)	18	6
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
— экзамен	-	-
— защита курсовых проектов	-	-
Самостоятельная работа	35	59
в том числе:		
— курсовой проект	-	
— прочие виды самостоятельной работы	35	59
	-	
Итого по дисциплине	72	72

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают зачет.
Дисциплина изучается: на 2 курсе, в 4 семестре.

Содержание и структура дисциплины очная форма

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Введение в управление организационными изменениями 1. Эффективное управление изменениями. 2. Планируемые направления организационных изменений в структурных подразделениях и организациях. 3. Главные задачи проведения организационных изменений.	ОК-6; ПК-2	4	2	2	6

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	Изменение роли работников, уровня их ответственности, отношения к работе в программе организационных изменений.					
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений 1. Сущность и необходимость диагностики организационных проблем в условиях современной рыночной экономики. 2. Информация (анкеты, вопросы, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза. 3. Модели планируемых организационных изменений.	ОК-6; ПК-2	4	4	4	6
3.	Сопротивление организационным изменениям 1. Сущность индивидуального сопротивления изменениям. 2. Сущность организационного сопротивления изменениям. 3. Минимизация негативных последствий сопротивления изменениям.	ОК-6; ПК-2	4	2	2	6
4.	Методы проведения организационных изменений. 1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру. 2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза. 3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу». 4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.	ОК-6; ПК-2	4	4	4	6
5.	Управление организационными изменениями в облас-	ОК-6; ПК-2	4	2	2	6

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	ти нововведений 1. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений. 2. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.					
6	Оценка эффективности управления организационными изменениями 1. Сущность и содержание эффективности управления. 2. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций. 3. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности.	ОК-6; ПК-2	4	4	4	5
Итого _ час.				18	18	35

Содержание и структура дисциплины заочная форма

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Введение в управление организационными изменениями 1. Эффективное управление изменениями. 2. Планируемые направления организационных изменений в структурных подразделениях и организациях. 3. Главные задачи проведения организационных изменений. Изменение роли работников,	ОК-6; ПК-2	4			10

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	уровня их ответственности, отношения к работе в программе организационных изменений.					
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений 1. Сущность и необходимость диагностики организационных проблем в условиях современной рыночной экономики. 2. Информация (анкеты, вопросники, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза. 3. Модели планируемых организационных изменений.	ОК-6; ПК-2	4	2	2	10
3.	Сопrotивление организационным изменениям 1. Сущность индивидуального сопротивления изменениям. 2. Сущность организационного сопротивления изменениям. 3. Минимизация негативных последствий сопротивления изменениям.	ОК-6; ПК-2	4			10
4.	Методы проведения организационных изменений. 1. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру. 2. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза. 3. Структура и область применения метода «консультирование по процессу». 4. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.	ОК-6; ПК-2	4		2	10
5.	Управление организационными изменениями в области нововведений	ОК-6; ПК-2	4			10

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Очная форма обучения, час.		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Самостоя- тельная работа
	1 . Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений. 2. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.					
6	Оценка эффективности управления организационными изменениями 1. Сущность и содержание эффективности управления. 2. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций. 3. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности.	ОК-6; ПК-2	4		2	9
Итого час.				2	6	59

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Управление организационными изменениями : метод. указания / сост. Ю. А. Огорова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 59 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka_Upravlenie_organizacionnymi_izm_537857_v1_.PDF

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП
ОК-6 - способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	
2	Современные товарные рынки
2	Аграрная политика и продовольственная безопасность
3	Право
4	Хозяйственное право
4	Управление организационными изменениями
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-2 - способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	
1	Микроэкономика
2	Макроэкономика
3	Экономика природопользования
4	Статистика
4	Экономика организации
4	Хозяйственное право
4	<i>Управление организационными изменениями</i>
4	Практика по получению первичных профессиональных знаний и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности
5	Деньги, кредит, банки
5	Коммерческая деятельность предприятия (организации)
5	Экономика общественного сектора
5	Экономика предприятий (организаций) и отраслей агропромышленного комплекса
5	Внешнеэкономическая деятельность предприятий (организаций) агропромышленного комплекса
6	Финансы
6	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
7,8	Организация инновационной деятельности предприятия
8	Оценка и управление стоимостью предприятия
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

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

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
ОК-6 - способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности					
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; - факторы и условия, определяющие целесообразность проведения организационных изменений; - принципы и формы реализации организационных изменений 	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p>	<p>Устный опрос, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест</p>
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их 	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
эффективность					
Владеть, - навыками принятия и реализации управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - навыками решениями организационно-управленческих задач, связанных с необходимостью трансформировать организацию в ответ на разнообразные изменения внешней среды	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ПК-2 - способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов					
Знать основные понятия, концепции и теоретические модели, используемые в управлении организационными изменениями, методы анализа организации, необходимые для выработки стратегии и плана организационных изменений	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест
Уметь применять принципы и модели проведения организацион-	При решении стандартных задач не продемонстри-	Продемонстрированы основные умения, решены тип-	Продемонстрированы все основные умения, решены все	Продемонстрированы все основные умения, решены все	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
ных изменений к анализу и планированию организационных изменений	рованы основные умения, имели место грубые ошибки	вые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
Владеть, навыками самостоятельного анализа практических ситуаций организаций и планирования организационных изменений	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Кейс-задания(приведены примеры)

Тема 1. Введение в управление организационными изменениями.

Кейс 1.

Исходные данные. В 2018 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» - упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» - транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдо-

налдса», ЗАО «ПОЛИПАК» - гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2016 году достигла 15,7 млрд дол., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2018 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», «P&G», «Сан Интербрю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка - производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) - ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну «StoraEnso».

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭК» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании «AbercadeConsulting», с начала 2018 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭК».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, - говорит один из экспертов рынка. - Производство гофротары - это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания вернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был "не тот", хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка - "StoraEnso" финальные цены на упаковку выше,

чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн "StoraEnso" пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭК» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2017 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2014 по 2019 год порядка 60 млн дол. в модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн - в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2018 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов - компании P&G.

В марте 2018 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, - организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу - сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рисунок 1).

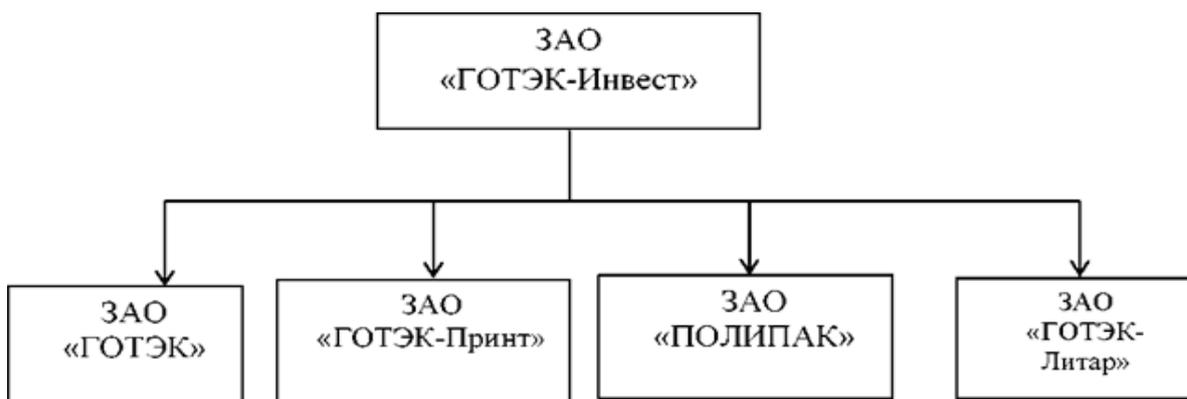


Рисунок 1 - Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, - говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, - тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 чело-

век. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое. В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, - продолжает Е. Додонова, - наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания "PricewaterhouseCoopers". Ее сотрудники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

Задание. На основании данных ситуации 1 определить стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по следующим рыночным переменным:

- 1) темпы роста рынка (Тр);
- 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод);
- 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц);
- 4) изменения в росте рынка (Рр);
- 5) сегментация рынка (Ср);
- 6) функциональное значение (Фзн).

Взаимосвязь стадий жизненного цикла организации (ЖЦО) и рыночных переменных представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО Рыночные переменные	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Тр	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответствуют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам роста населения	Отрицательные	Близкие к 0
Тпрод	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Тпроц	Незначительные	Незначительные	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные

Рр	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедле-	Небольшие
Ср	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Очень мало, не-	Несколько
Фзн	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Кейс 2.

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: _____

Кейс 3.

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите: _____

Тема 2. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений

Кейс 1. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.

Исходные данные. 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 нем. Зарботная плата 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. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания. Внимательно ознакомившись с ситуацией, обсудите ее в малой группе из 3-4 человек.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- 1 На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
- 2 Дайте характеристику существующей организационной культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

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? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6 Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Тема 3. Сопротивление организационным изменениям

Кейс 1.

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

Кейс 2.

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: _____

Тема 4. Методы проведения организационных изменений.

Кейс 1. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сил, сдерживающих организационные изменения, и причины их возникновения (таблица 5).

Таблица 5 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
-------------------	-----------------------	---------------------------

Эгоистический интерес	Ожидание 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 традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в последнюю графу таблицы 5.

Кейс 2. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

Задание: В графе 2 таблицы 6 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 6 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
1	2
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	

Тема 5. Управление организационными изменениями в области нововведений

Кейс 1. Изменение стандартов корпоративной жизни компании.

В компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными мане-

рами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом. Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску. Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае, когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось. Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе.

Задание. Ответить на следующие вопросы:

1. Как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
2. Почему появилось сопротивление изменениям среди ряда сотрудников?
3. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения

были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?

4. Почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

Тема 6. Оценка эффективности управления организационными изменениями

Кейс 1. «Компания «Hewlett-Packard»

Hewlett-Packard (HP) — крупная американская компания в сфере информационных технологий, поставщик аппаратного и программного обеспечения для организаций и индивидуальных потребителей. Штаб-квартира компании расположена в Пало-Альто (Калифорния, США).

Компания основана 1 января 1939 года как производитель измерительного оборудования Уильямом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом — выпускниками Стэнфордского университета 1934 года. Название компании было составлено из фамилий основателей, чья фамилия будет первой решали с помощью жребия: Паккард выиграл и поставил фамилию партнёра первой.

Компания предоставляет решения в области ИТ-инфраструктуры, персональных вычислительных систем и устройств доступа, услуги по системной интеграции, сервисной поддержке и аутсорсингу, а также устройства печати и средства вывода изображений.

Компания выпускает линейки принтеров, сканеров, копиров, калькуляторов, смартфонов, серверов, компьютеров для офисного и домашнего использования, рабочих станций, сетевое оборудование, а также предоставляет бизнес-услуги в ИТ.

По состоянию за 2017 год компания насчитывала 304 тыс. служащих.

По данным на конец 2019 года, компания занимает первое место среди производителей персональных компьютеров, опережая Lenovo, Dell, Acer и Asus с долей около 15% мирового рынка.

Компания имеет офисы в 11 городах России, а также в Минске, Киеве, Баку, Алматы и Астане.

28 апреля 2017 года совместно с компанией Foxconn открыто производство персональных компьютеров Hewlett-Packard в Санкт-Петербурге.

Описание ситуации

В качестве примера реорганизации рассмотрим историю подразделения Hewlett-Packard - SantaRosaSystemsDivision (SRSD), основанного в 1992 году с целью освоения рынка системной интеграции в области развивающегося рынка коммуникаций. По прошествии двух лет своего существования SRSD столкнулась с фундаментальными организационными трудностями, которые угрожали успешной деятельности подразделения.

Среди них были выделены две конкурирующие друг с другом стратегии развития:

- постоянная борьба между отделами за общие технические ресурсы;

- плохо управляемые межведомственные команды, координирующие свою работу на очень низком уровне;
- неэффективный топ-менеджмент, уделявший недостаточно внимания стратегическим задачам;
- пассивный генеральный управляющий, неспособный решать ситуации конфронтации стратегических и тактических задач;
- взаимное недоверие сотрудников внутри организации;
- недостаточное обеспечение роста и доходности, равно как и неблагоприятная психологическая обстановка среди персонала.

В целях преодоления кризиса в подразделении руководство приняло решение расследовать причины неудачного старта и провести должные организационные изменения, применив так называемую технологию улучшения организационной пригодности (англ. OFP - Organizational Fitness Profiling). Процесс занял порядка 8-10 недель и был разделен на 4 основные стадии:

1 На общем собрании топ-менеджмента было разработано единое видение стратегии развития предприятия, сформулирован единый подход к пониманию статуса и функций всех подразделений и выработаны единые правила развития организации в целом.

2 В ходе перекрестных опросов целевых групп сотрудников, начиная с топ-менеджмента и заканчивая рядовыми сотрудниками, были выявлены существенные организационные просчеты, которые были озвучены руководству. Услышанное оказало сильное воздействие на топ-менеджмент, помогло ему осознать необходимость деятельного участия в выправлении ситуации.

3 Топ-менеджментом был разработан интегрированный план организационных изменений, включающий:

- объединение соперничавших ранее отделов в один;
- создание матричной организации бизнес-процессов во главе с управляющим, ответственным за доходность и обладающим полномочиями управлять всеми четырьмя ключевыми направлениями бизнеса (данный принцип управления ранее считался непопулярным среди подразделений HewlettPackard);

- переоценка роли топ-менеджмента и установление новых правил реагирования на конфликтные ситуации и принятия решений.

Стоит отметить налаживание добрых отношений и взаимного доверия в коллективе на этой стадии. Эмоциональный эффект второго этапа и тесное взаимодействие в рамках третьего этапа сблизили сотрудников, дав им ощущение совместной работы на общее благо.

4 Разработанный план был представлен для комментариев ранее опрошенным целевым группам нижних уровней. Сотрудники выразили пожелания внести определенные коррективы в организационную структуру предприятия в рамках плана. Учитывая их мнение, генеральным директором были созданы рабочие группы, задачей которых было выявление альтернативных подходов к будущей организации бизнес-процессов. В итоге сотрудникам был представлен несколько измененный план реорганизации предприятия,

который обсуждался уже на уровне всего предприятия. Уже через год работы по обновленной схеме подразделение удвоило продажи и увеличило свою доходность в четыре раза. В течение последующих пяти лет работы по системе OFP SRSD выбилось из отстающих подразделений HewlettPackard в передовики и пример для подражания.

Вопросы и задания:

1 Представленные в ситуации организационные изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте их по различным основаниям классификации изменений. Что послужило причиной организационных изменений в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте необходимость изменений.

2 Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности? Дайте характеристику факторов успеха изменений.

3 Какие формы сопротивления изменениям обнаружились при осуществлении изменений?

4 Какой (каким) модели (моделям) организационных изменений в большей степени соответствуют анализируемые изменения? Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

Устный опрос (приведены примеры)

Вопросы на устный опрос:

1. Эффективное управление изменениями.
2. Планируемые направления организационных изменений в структурных подразделениях и организациях.
3. Главные задачи проведения организационных изменений. Изменение роли работников, уровня их ответственности, отношения к работе в программе организационных изменений.
4. Сущность и необходимость диагностики организационных проблем в условиях современной рыночной экономики.
5. Информация (анкеты, вопросники, интервью, наблюдения и документы организации), необходимая для организационного диагноза.
6. Модели планируемых организационных изменений.
7. Сущность индивидуального сопротивления изменениям.
8. Сущность организационного сопротивления изменениям.
9. Минимизация негативных последствий сопротивления изменениям.
10. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру.
11. Порядок действий и главная цель метода обсуждения результатов организационного диагноза.
12. Структура и область применения метода «консультирование по процессу».

13. Сущность и особенность методов, ориентированных на структуру и стратегию.

14. Понятие и актуальность организационных изменений и нововведений.

15. Стратегические изменения. Открытое планирование. Систематическая оценка окружающей среды и разработка стратегии.

16. Сущность и содержание эффективности управления.

17. Показатели измерения эффективности изменений в моделях закрытого и открытого типов организаций.

18. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности.

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Природа и необходимость организационных изменений
2. Области и сущность изменений в организации
3. Виды и характеристики организационно-управленческих нововведений

4. Факторы, влияющие на процесс реализации изменений в организации

5. Формирование психологической готовности к изменениям

6. Силовая, сбытовая, экспертные модели

7. Источники сопротивления, методы его преодоления

8. Концепция организационного развития

9. Внимание к организационной культуре, как принцип организационного развития

10. Классификация типов организационных культур

11. Формирование и изменение организационной культуры

12. Формальные рабочие группы

13. Социометрия как инструмент исследования рабочих групп

14. Этапы проектирования организационных изменений

15. Разработка плана организационных изменений

16. Системный подход к управлению изменением

17. Необходимость изменений

18. Индивидуальные изменения

19. Когнитивный подход к изменениям

20. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

21. Анализ причин изменения

22. Личность и изменения

23. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений

24. Типы корпоративных команд

25. Влияние индивидуумов на динамику команды

26. Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям

27. Модели и подходы к организационным изменениям

28. Эффективное лидерство
29. Роль руководителей
30. Стиль и навыки руководителя

Тесты (приведены примеры)

Тема 1. Введение в управление организационными изменениями.

1. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:

- a) развитие
- b) изменения**
- c) реорганизация
- d) диверсификация

2. Внешней причиной изменений в организации может выступать:

- a) внутригрупповой конфликт
- b) изменение рыночной ситуации**
- c) отсталость технологий производства и управления
- d) несоответствие организационной структуры целям управления

3. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- a) ужесточение конкуренции
- b) изменение рыночной ситуации
- c) отсталость технологий производства и управления**
- d) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

4. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:

- a) внутренние
- b) эволюционные
- c) технологические
- d) структурные и системные**

5. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- a) стратегия
- b) технология
- c) организационная культура**
- d) организационная структура

6. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

- a) создание концепции будущего
- b) обеспечение командного принципа работы
- c) определение слабых мест работы, угроз и возможностей**
- d) разработку системы мотивации и поощрений сторонников

- е) преобразований
- 7. *Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:*
 - а) формализацию стратегии реализации перемен
 - б) формирование группы сторонников изменений
 - с) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
 - д) разработку системы мотивации и поощрений сторонников**
 - е) преобразований
- 8. *Моделирование желаемого состояния организации предполагает:*
 - а) построение дерева целей проекта
 - б) определение направлений развития
 - с) построение и анализ функциональной модели
 - д) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов**
- 9. *Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:*
 - а) кризис контроля
 - б) кризис лидерства и руководства**
 - с) кризис власти и стилей руководства
 - д) кризис демократического руководства
- 10. *Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:*
 - а) демократическим стилем управления
 - б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников**
 - с) высоким уровнем организационной культуры
 - д) уровнем оплаты труда в организации

Тема 2. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений

- 1. *Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:*
 - а) реорганизация
 - б) жизненный цикл
 - с) стратегия изменений**
 - д) организационное развитие
- 2. *Стратегию изменений должны разрабатывать:*
 - а) подчиненные
 - б) руководители
 - с) будущие ее исполнители**
 - д) специалисты в области разработки стратегий
- 3. *Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:*
 - а. роста

- b. конкурентная
- c. корпоративная**
- d. функциональная

4. Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:

- a) деловая
- b) интеграции
- c) корпоративная
- d) функциональная

5. Тип стратегии изменений, конкретизирующей действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия:

- a) деловая
- b) сокращения
- c) функциональная**
- d) диверсификации

6. Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу:

- a) команда**
- b) целевая группа
- c) звено управления
- d) орган управления

7. Члены эффективной команды:

- a) обучают друг друга
- b) заменяют друг друга
- c) дополняют друг друга**
- d) конкурируют друг с другом

8. Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия:

- a) рабочая группа**
- b) псевдокоманда
- c) настоящая команда
- d) потенциальная команда

9. Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:

- a) рабочая группа
- b) псевдокоманда
- c) настоящая команда**
- d) потенциальная команда

10. Максимальная производительность команды достигается на этапе:

- a) рабочей группы
- b) псевдокоманды
- c) **настоящей команды**
- d) потенциальной команды

Тема 3. Сопротивление организационным изменениям

1. Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:

- a) уклонение
- b) компромисс
- c) соперничество
- d) **сопротивление**

2. Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:

- a) скрытая
- b) **открытая**
- c) групповая
- d) индивидуальная

3. Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения:

- a) **скрытая**
- b) открытая
- c) групповая
- d) индивидуальная

4. Форма сопротивления изменениям, выражающаяся в негативной реакции отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушением своих планов относительно будущего:

- a) скрытая
- b) открытая
- c) групповая
- d) **индивидуальная**

5. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:

- a) анкетирования
- b) экспертных оценок
- c) **анализа силового поля**
- d) анализа заинтересованных сторон

6. Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- a) переговоры
- b) принуждение
- c) **поддержку высшего менеджмента**

d) коммуникации, программы обучения

7. Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- a) переговоры
- b) принуждение**
- c) поддержку высшего менеджмента
- d) коммуникации, программы обучения

8. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:

- a) реинжиниринг
- b) проектное управление
- c) адаптивные изменения**
- d) стратегическое управление изменениями

9. При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- a) помощь и поддержку
- b) участие и вовлеченность
- c) переговоры и соглашения
- d) информирование и общение**

10. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- a) помощь и поддержку
- b) участие и вовлеченность
- c) переговоры и соглашения**
- d) информирование и общение

Тема 4. Методы проведения организационных изменений.

1. Инструмент управления изменениями, позволяющий развивать системы и процессы для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании:

- a) тайм-менеджмент
- b) управление знаниями**
- c) ключевая компетенция
- d) венчурное финансирование

2. Инструмент управления изменениями, позволяющий проводить радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества, а также сокращения затрат времени:

- a) управление знаниями
- b) венчурное финансирование
- c) реинжиниринг бизнес-процессов**

d) управленческое консультирование

3. *Инструмент управления изменениями, позволяющий привязывать требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель — нулевой уровень брака:*

a) бенчмаркинг

b) управление рисками

c) всеобщее управление качеством

d) венчурное финансирование

4. *Инструмент эволюционных управляемых изменений:*

a) реинжиниринг бизнес-процессов

b) организационное развитие

c) процессное управление

d) аутсорсинг

5. *Инструмент управления изменениями, позволяющий использовать услуги третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными:*

a) аутсорсинг

b) моделирование

c) управление знаниями

d) венчурное финансирование

6. *Цель изменений —*

a) устранить недостатки во внутренней среде организации

b) изменить выпускаемые продукты и структуру

в) сократить персонал

г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

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

a) внешние и внутренние

b) логические, социологические, психологические

в) внешние, внутренние, психологические

г) низкий профессионализм персонала

8. *Правила (принципы) проведения изменений:*

a) организация формулирует самостоятельно

b) обоснованы специалистами по управлению изменениями

в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

9. *Типология видов организационных изменений:*

a) имеет практическое и теоретическое значение

b) не имеет смысла при планировании и проведении изменений

в) представляет интерес для ученых

г) представляет интерес для студентов

10. *Изменения:*

a) обязательно происходят во всех организациях без исключения

b) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века

Тема 5. Управление организационными изменениями в области нововведений

1. Основные уровни организационных изменений

- а) логический, социологический, психологический
- б) закрытый и открытый
- в) индивидуальный, групповой, системный**
- г) внешний и внутренний

2. Знание моделей процесса организационных изменений

- а) имеет практическое и теоретическое значение**
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

3. Модели процесса организационных изменений

- а) противоречат друг другу
- б) должны иметь одинаковое количество этапов
- в) могут иметь разное количество этапов**
- г) должны одновременно использоваться при проведении изменений

4. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

- а) Коттером
- б) Левином**
- в) Мильнером
- г) Грейнером

5. Модель процесса организационных изменений

- а) набор математических формул
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений**
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) в практике управления изменениями не используется

- б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

6. Модель Кемерон и Грина

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

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

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

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

7. Модель Коттера

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

б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

г) **расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе**

8. *Диагностика* —

а) анализ финансового состояния

б) **анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации**

в) анализ кадрового состава

г) анализ производственной деятельности

9. *Для проведения изменений в организации требуется*

а) наличие проблем

б) **наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**

в) желание руководства

г) отсутствие сопротивления изменениям

10. *Модель К. Левина «Анализ поля сил»*

а) **описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения**

б) описывает основные этапы проведения изменений

в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

Тема 6. Оценка эффективности управления организационными изменениями

1. *Модель Надлера - Ташмена*

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

б) описывает основные этапы проведения изменений

в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

г) **описывает текущее состояние и основные направления изменений**

2. *«Алмаз» Левитта*

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

б) описывает основные этапы проведения изменений

в) **показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях**

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

3. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

а) **можно воспользоваться различными тестами**

б) невозможно воспользоваться тестами

4. Агент изменений — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

г) **человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений**

5. Проводник изменений — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

в) **человек или группа, отвечающая за проведение изменений**

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

6. Подвергаемый изменению — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б) **человек или группа, на которых оказывается влияние изменений**

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

7. В команду проекта организационных изменений

а) могут входить только специалисты предприятия

б) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

в) **могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений**

8. Команда проекта изменений в организации

а) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

б) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

в) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

г) **выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала**

9. Команда проекта организационных изменений подбирается по

а) профессиональным признакам

б) личностным характеристикам

в) **профессиональным и личностным характеристикам**

10. *Сопротивление изменениям* —

- а) результат плохого менеджмента
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) всегда сопутствует любым изменениям**
- г) вызывается субъективными причинами
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Вопросы и задания к контрольной работе

Тема 1. Введение в управление организационными изменениями.

Вариант 1

- 1. Понятие организации.
- 2. Этапы изменений.

Практическое задание 1. Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

- 1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
- 2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
- 3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
- 4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
- 5. Количество целей определяется размером организации.
- 6. Цели во многом определяют систему управления.
- 7. Цель организации – это сумма целей ее подразделений.
- 8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
- 9. Миссия является средством достижения целей.
- 10. Более общая цель называется стратегией.
- 11. Политика обуславливает цели организации.
- 12. Управление по целям – обсуждение целей с подчиненными.
- 13. Оценка работы является функцией цели.
- 14. Повышение качества управления и производства – эта цель важна для любой организации.
- 15. Управление – это средство достижения целей для организации.
- 16. Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
- 17. Цели организации должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.

Вариант 2

- 1. Характеристики организации.

2. Ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий организационных изменений.

Практическое задание 1. Ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината».

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любято-во» 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: не-давно 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 неуч-

тенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата 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?

Тема 2. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений

Вариант 1

1. Организационное развитие.
2. Основные принципы управления процессом изменений.

Практическое задание 1. 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 зарегламентированы, с помощью свиты директору удавалось протащить «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 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?

Вариант 2

1. Основные этапы развития и кризисы роста организации.
2. Структура системы управления изменениями.

Практическое задание 1. *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?

Тема 3. Сопротивление организационным изменениям

Вариант 1

1. Внешние и внутренние причины изменений.
2. Эволюция моделей управления изменениями.

Практическое задание 1.*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?

Тема 4. Методы проведения организационных изменений.

Вариант 1

1. Изменения в организации.
2. Модель «переходного периода».

Практическое задание 1.*Изучение моделей и характеристика организаций.*

1. Изучить модели жизненного цикла организаций. Привести пример организации, с которой имели место в последнее время, и описать на каком этапе жизненного цикла находится данная организация. Дайте характеристику организации, назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом. Сформулируйте стратегию развития для организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей? Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.
2. Продолжить сравнительную характеристику организаций, представленную в таблице 3. Рассмотреть цели организации, опираясь на классификацию, представленную в таблице 4.

Таблица 3 - Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
1. Экономия на масштабах	1. Гибкость, быстрая реакция
2. Глобальный охват рынков	2. Региональный охват рынков
3. Сложная структура	3. Простая структура
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
...	...

Таблица 4 - Примерная классификация целей организации

Критерии классификации	Группы целей
1. По периоду установления	стратегические, тактические, оперативные;
2. По отношению к системе	цели системы в целом, цели участников;
3. По содержанию	экономические, организационные, инновационные (творческие), социальные, технические, политические;
4. По среде распространения	внутренние, внешние;
5. По измеримости	Количественные, качественные;
6. По повторяемости	постоянно повторяющиеся, разовые;
7. По иерархии	цели организации, цели подразделений;
8. По стадиям жизненного цикла продукта	проектирование и создание объекта, рост объекта, зрелость объекта, завершение жизненного цикла объекта;
9. По ключевым областям деятельности организации	маркетинговые, кадровые, финансовые, материальные, ресурсные, управленческие и т. д.;
10. По совпадению целей системы и участников	совпадающие, несовпадающие;
11. По роду деятельности	производственные, не производственные (услуги);
12. По социально-экономической направленности	цели, гарантирующие минимальный социальный пакет, цели, направленные на максимизацию социального пакета;
13. По временному горизонту	цели точечные (достигаемые на определенный момент), интервальные (действующие в течение определенного периода).

Вариант 2

1. Основные методы проведения изменений в организациях.
2. Модель EASIER.

Практическое задание 1. Различия моделей.

Изучив модели развития организаций представить их различия, продолжив таблицу 5.

Таблица 5- Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель (представляет 10 стадий развития)	1. Незавершенная модель (стадий может быть бесконечное множество)
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Существующие концепции жизненного цикла (lifecycle) организации.

Тема 5. Управление организационными изменениями в области нововведений

Вариант 1

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Модель системной технологии вмешательства.

Практическое задание 8. «Орион».

Ситуация для анализа «Орион» — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что ро-

дителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом. На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом: позапрошлый год — 12 дней (5 случаев); прошлый год — 9 дней (7 случаев); текущий год — 10 дней (8 случаев). Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. В принципе, Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 6 октября 1997 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Нико-

лаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи исключались.

Задание:

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип научения имел место с Петром Груздевым в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию на основе приведенных в ситуации фактов.
2. Как Петр воспринимал организационное и неорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?
3. Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему приписывала Галина Николаевна причины поведения Петра, и что ее привело к такому восприятию событий?
4. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.
5. Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?
6. Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

Вариант 2

1. Действия менеджеров на сопротивление изменениям.
2. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

Практическое задание 8. *Определение причин поведения.*

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть — высокой, прогулы — частыми (соответственно, 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера — мастер и старший оператор. В отделе не было места, где

можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда оператор видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор. Желая поддержать дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того, чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы: девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей — занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10–15 мин до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялось, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен. Через несколько месяцев старшая покинула фирму. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя — 18 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Задание: Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работников и как это повлияло на улучшение результатов работы.

Тема 6. Оценка эффективности управления организационными изменениями

Вариант 1

1. Анализ «Силового поля».
2. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Практическое задание 9. «Молодые кадры нам жизненно необходимы!»

Летом прошлого года студентка проходила практику в одном известном банке. В связи с тем, что она интересуется пластиковыми картами и данного рынка в России, ее практика проходила в управлении пластиковых карт банка. Это управление было сформировано сравнительно недавно, а на работу в нем принимались молодые люди в возрасте 20–25 лет. В первые дни практики студентка была приятно удивлена тем, что в банке работают люди чуть старше ее, так как она всегда представляла себе работников данных учреждений людьми солидного возраста, с большим опытом работы и глубокими знаниями. Позже, общаясь с сотрудниками отдела перспективного развития пластиковых карт, в котором она проработала большую часть своей практики, студентка узнала, что это было связано с тем, что рынок пластиковых карт у нас в стране еще не развит, а потому квалифицированных специалистов в этой области просто нет. Студентке было предложено на выбор два варианта прохождения практики: «от звонка до звонка» с оплатой и определенным местом работы либо без оплаты, но тогда появлялась возможность ознакомиться с работой всех отделов данного управления и рабочий день не регламентировался. В связи с тем, что студентка за время практики хотела получить как можно больше знаний, она выбрала второй вариант. Рабочий день в банке начинался в 9 ч. 00 мин, и студентка соблюдала установленный режим работы. Впрочем, ее поразило то, что все сотрудницы отдела прибежали, хватаясь за сердце, а отдышавшись, начинали принимать лекарство, беспокойно поглядывая на кабинет начальника. Требовалось определенное время, чтобы войти в рабочий ритм. Сначала она не поняла, что это значит. Через пару дней в процессе работы практикантка познакомилась поближе с начальником управления пластиковых карт и его заместителем. Оба оказались молодыми мужчинами (около 30 лет), достаточно приветливыми, вежливыми и рассудительными, по крайней мере ей так показалось. Каково же было ее удивление, когда она узнала, что заместитель начальника управления каждое утро приходит пораньше и с часами сидит у окна на втором этаже, расположенном прямо над входом в управление, и следит за тем, кто во сколько приходит. Те сотрудники, которые опаздывают хотя бы на одну минуту, как выяснилось, лишаются ежемесячно премии. Поясним, что месячная зарплата у

сотрудников банка состоит из основной ставки и указанной премии. Работник, трижды опоздавший за месяц, должен навсегда расстаться с планами сделать карьеру. Кроме того, опоздавшему устраивается жесточайшая обструкция со стороны коллег, пострадавших по его вине. Хотя на первый взгляд практикантке это показалось слишком жестоким, она все же решила, что подобные меры поддерживают дисциплину и являются целесообразными. Однако все это она узнала от своих коллег, а при приеме на практику ни начальник управления, ни его заместитель ни словом не обмолвились об этом. Тем не менее она решила, что если она проходит практику в данном банке, то должна соблюдать установленные в нем правила. Через два недели работы в банке практикантка задержалась в дороге из-за сбоя в работе метрополитена и потому опоздала за несколько минут на свое рабочее место. Впрочем, она не очень расстроилась, помня о тех условиях прохождения практики, которые были оговорены. Через несколько минут после ее прихода в отдел буквально влетел начальник управления и сказал, что, так как она опоздала, все сотрудники отдела (около 15 человек) лишаются премии в этом месяце. Далее последовала пауза. Все настолько удивились, что ничего не успели сказать до того, как начальник ушел. Сначала практикантка просто растерялась, но когда увидела слезы на глазах у двоих сотрудниц и злобные хмурые лица других, разрыдалась. Затем она предложила сходить к начальнику и объясниться, но ей сказали, что это бесполезно. Через несколько дней практика подошла к концу. Начальник управления, подписывая характеристику практикантке, пригласил ее по окончании учебы на работу в банк, заметив, что многие сотрудники часто болеют и увольняются по собственному желанию, видимо, не выдерживая интенсивной работы в банке. «Молодые кадры нам жизненно необходимы!» — было его напутствием.

Задание: Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем вы видите источники стресса сотрудников управления?
2. Каковы последствия стресса для сотрудников управления?
3. Какие меры по управлению стрессом следует предпринять для нормализации работы на уровне организации и самого сотрудника?
4. Как бы вы вели себя на месте практикантки? Примите ли вы предложение о работе в этом банке?

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

***Компетенция:** способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности(ОК-6).*

Вопросы к зачету:

1. Причины и цели управления организационными изменениями.
2. Улучшение организационной адаптивности.
3. Изменение индивидуального поведения.
4. Причины для организационных изменений.
5. Организационный диагноз.
6. Определение готовности к организационным изменениям.
7. Принципы проведения организационных изменений.
8. Трехшаговая модель организационных изменений.
9. Модель «исследования-действия».
10. Модель планируемых организационных изменений.
11. Индивидуальное сопротивление изменениям.
12. Организационное сопротивление изменениям.
13. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
14. Сущность и структура методов, ориентированных на людей и культуру.
15. Обсуждение результатов организационного диагноза. «Построение команды» или групповая работа.
16. Консультирование по процессу. Программы качества жизни на работе.
17. Система работы «высокие обязательства - высокие результаты».
18. Сущность и структура методов, ориентированных на задачи и технологии.
19. Проектирование работы. Социотехническая система.
20. Кружки качества. Реинжиниринг бизнес - процессов.
21. Всеобщее управление качеством.
22. Сущность и структура методов, ориентированных на структуру и стратегию.
23. Адаптивные организационные структуры.
24. Стратегические изменения.
25. Этические проблемы проведения организационных изменений.
26. Понятие организационных изменений и нововведений.
27. Политика организации в отношении изменений.
28. Сопротивление нововведениям и их преодоление.
29. Поведенческий маркетинг.
30. Маркетинговая поведенческая культура организации.
31. Эффективность управления.
32. Модели организаций.

33. Методы оценки и измерения эффективности управления организационными изменениями.

34. Эффективность управления организациями.

35. Реструктуризация и эффективность организации.

***Практические задания для проведения зачета:
(приведены примеры)***

Задание 1. *Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.*

Задание: В графе 2 таблицы 7 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 7 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

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

Задание 2.

В таблице 9 представлены типы негативного отношения к изменениям. Предложить способы преодоления негативности, продолжив таблицу.

Таблица 9 - Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p style="text-align: center;"><u>Рациональный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – непонимание деталей плана; – уверенность в том, что перемены не являются необходимыми; – неверие в планируемую эффективность перемен; – ожидание негативных последствий. 	<ul style="list-style-type: none"> – объяснить план более ясно и подробно
<p style="text-align: center;"><u>Личный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – страх потери работы; – беспокойство по поводу будущего; – обида, на получаемую в ходе перемен критику; – страх; – вмешательства со стороны руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> – представит сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p style="text-align: center;"><u>Эмоциональный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – общая склонность к активному ил пассивному сопротивлению любым переменам; – недостаток вовлеченности; – адаптация к инициативам; – недоверие к мотивам, вызвавшим перемены; – шок. 	<ul style="list-style-type: none"> – показать на примерах, почему старые способы больше не работают

Задание 3. Анализ ситуации и оценка причин поведения

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %. Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Задание: Используя табл. 10, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените поведение, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 10 - Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспектив роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Прокомментируйте каждую из своих оценок. Используя табл. 11, ответьте на вопрос «Что можно предпринять менеджеру?».

Таблица 11 - Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиным			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

Компетенция: способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-2).

Вопросы к зачету:

1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации
2. Виды изменений и их причины
3. Особенности процесса изменений
4. Модели реализации изменений
5. Сущность процесса управления изменениями

6. Моделирование процесса управления изменениями
7. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации
8. Эффективность процесса управления изменениями
9. Сущность и специфика стратегии изменений
10. Характеристика основных стратегий изменений
11. Общая процедура формирования стратегии изменений
12. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений
13. Сущность и принципы создания команд
14. Эффективность работы команды
15. Лидер команды стратегических изменений
16. Основные этапы развития команды стратегических изменений
17. Отношение персонала организации к изменениям
18. Характеристика основных форм сопротивления изменениям
19. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления
20. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям
21. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям
22. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение
23. Современный инструментарий проведения изменений
24. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент кардинальных преобразований в организации
25. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений
26. Управление знаниями и организационным обучением

***Практические задания для проведения зачета:
(приведены примеры)***

Задание 1. Анализ рабочих документов: корпоративная культура

Задание: Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы:

1. Что общего в этих документах?
2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?
3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?
4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?

Документ 1: корпоративный кодекс поведения

Кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska (фрагмент) Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами. Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития. Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и отчетность. Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или стране. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

Общие принципы. Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. Skanska, как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом. Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности:

- Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.
- Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.
- Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

Отношения с работниками. Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

- Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.
- Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.

□ Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.

□ Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.

□ Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.

□ Мы признаем за работником право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

Этика коммерческой деятельности. Проявление коррупции, взяточничества и другие неправомерных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, Skanska обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

□ Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.

□ Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса Skanska.

□ Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

Окружающая среда.

□ Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.

□ Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.

□ Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками. Мы стараемся идентифицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

Документ 2: кредо организации

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кредо организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов. В качестве примера приводим кредо корпорации Johnson&Johnson.

Кредо корпорации Johnson&Johnson. Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду. Мы отвечаем перед своими работниками — мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место — чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию. Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть достойными гражданами — хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

Задание 2. Проведение совещания в компании «Сигма»

Задание: Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы:

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?
2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?
3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как части культуры).
4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?
5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?
6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления,

на котором обсуждался вопрос о контактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ. Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос». Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Сигма», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов». Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?». Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...». Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?».

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Сигма» по крайней мере на 30 %». Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов». Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?». Толмачев: «Я не знаю». Михайлов: «Алексей, сколько?». Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день». Дворецкий: «Мне кажется, около 80 %». Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?». Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется». Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании «Эппл». Семина Тамара, операция: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек». Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник». Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел». Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ «Сигма»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы — самые совершенные на рынке». Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав». Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?». Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать — это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты». Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу». Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше потребности наших клиентов и тому подобное». Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?». Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их

осуществление». Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11.00». Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20 % и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год». Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?». Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов». Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

Задание 3. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих. В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ. Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80 % работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантиру-

ет всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Задание:

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с ПлКубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Критерии оценки знаний при проведении зачета.

Оценка «отлично» ставится при полных аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью, умением делать выводы, обобщать знания, полученные в ходе изучения нормативно-правовой, основной и дополнительной литературы, умением пользоваться понятийным аппаратом, знанием проблем, суждений по раскрываемым вопросам. При этом обучающийся не должен пользоваться собственными материалами, составленными им за время подготовки к ответу на вопросы (не читает с листа).

Оценка «хорошо» ставится при полных аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием нормативно-правовых документов и учебной литературы по теме вопроса. Возможны некоторые упущения при ответах, однако основное содержание вопроса должно быть раскрыто полно.

Оценка «удовлетворительно» ставится при неполных, слабо аргументированных ответах, свидетельствующих об элементарных знаниях нормативно-правовой и учебной литературы, неумении применения теоретических знаний при решении аналитических задач.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при незнании и непонимании вопросов.

Устный опрос.

Устный опрос позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Опрос – важнейшее средство развития мышления и речи. Он обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Обучающая функция состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к экзамену.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, пра-

вильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература:

1. Управление организационными изменениями : учебник / А. В. Толмачёв, И. И. Саенко, С. А. Дьяков. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 136 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Uchebnik_UPRAVLENIE_ORGANIZACIONN_UMI_IZM.486015_v1.PDF
2. Антикризисное управление организацией : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 143 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_593a66458b2b50.95220641. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1010513>
3. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1020015>
4. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов; Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.: 60x88 1/16. - (Вопрос - ответ). (обложка) ISBN 978-5-16-000430-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/548741>

Дополнительная учебная литература:

1. Антикризисное управление : учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 268 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006790-2 - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1008123>
2. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стереотип. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1020629>
3. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, А.В. Бодренков. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 288 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59afc7e10d9092.16073219. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003251>
4. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чи-липенок. - М. : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - (Высшее образование). - DOI: <https://doi.org/10.29039/01819-4> - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1032618>
5. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003622>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Образовательный портал Куб-ГАУ	Универсальная	http://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: www.fasi.gov.ru.

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: www.programs-gov.ru.

Официальный сайт Росстата – www.gks.ru.

Официальный сайт Банка России – www.cbr.ru.

Официальный сайт Всемирной торговой организации – www.wto.org.

Официальный сайт Международного валютного фонда – www.imf.org.

Официальный сайт Всемирного банка – www.worldbank.org.

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru.

Официальный сайт Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – www.unctad.org.

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития – www.oecd.org.

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – www.irdclub.ru.

Инновационный центр «Сколково» – www.sk.ru.

Биржа инновационных проектов – www.inn-ex.com.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управление организационными изменениями : метод. указания / сост. Ю. А. Огорева. – Краснодар :КубГАУ, 2019. – 59 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka_Upravlenie_organizacionnymi_izm_537857_v1_.PDF

2. Кудряшов, А. А. Управление изменениями : методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Система тестирования INDIGO	Тестирование
3	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
2	Гарант	Правовая	http://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	http://www.consultant.ru/

12. Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

Входная группа в главный учебный корпус оборудована пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Управление организационными изменениями	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101м²; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, для самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м²; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, для самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; – при возможности письменная проверка с использованием рельефно- точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; – при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений

(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.