

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИЯХ

Направление подготовки - 380302 «Менеджмент»
Профили подготовки – «Маркетинг, «Международный менеджмент»
Квалификация - бакалавр
Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2019

Международный опыт управления изменениями в компаниях

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. ист. наук, доц. *К.А. Чистякова*

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. *Н.В. Овчинникова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания

кафедры

№ _11_ от _20.06.2019_

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

2. Структура дисциплины

3. Содержание дисциплины

4. Образовательные технологии

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

9. Методические материалы

9.1. Планы семинарских занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Приложения

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

1.Пояснительная записка

1.1. Цель из задачи дисциплины

Цель курса – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в сфере управление изменениями в организации.

Задачи курса:

- дать представление бакалаврам о понятии, направлениях, уровнях и видах изменений в компаниях;
- ознакомить с международным опытом изменений в стратегии и структуре организаций;
- дать представление о международном опыте проведения технологических и продуктовых инноваций;
- ознакомить с международным опытом изменений в персонале и организационной культуре;
- обучить методам преодоления феномена сопротивления изменениям;
- освоить навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина направлена на формирование компетенции: ПК-3- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенций</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие и виды, уровни объектов изменений в компаниях; • направления и способы реализации организационных изменений; • международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций; • международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций; • международный опыт изменений в персонале и организационной культуре; • методы преодоления феномена сопротивления изменениям; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определять направления, уровни и виды изменений в компаниях; • применять на практике международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций; • использовать международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций; • применять на практике международный опыт изменений в персонале и организационной культуре; • использовать методы преодоления феномена сопротивления

		<p>изменениям; Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способами идентификации направления, уровни и виды изменений в компаниях; • способами реализации международного опыта изменений в стратегии и структуре организаций; • международным опытом проведения технологических и продуктовых инноваций; • международным опытом изменений в персонале и организационной культуре; • методами преодоления феномена сопротивления изменениям.
ПК-9	<p>способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие и виды, уровни объектов изменений в компаниях; • направления и способы реализации организационных изменений; • международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций; • международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций; • международный опыт изменений в персонале и организационной культуре; • методы преодоления феномена сопротивления изменениям; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определять направления, уровни и

		<p>виды изменений в компаниях;</p> <ul style="list-style-type: none"> • применять на практике международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций; • использовать международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций; • применять на практике международный опыт изменений в персонале и организационной культуре; • использовать методы преодоления феномена сопротивления изменениям; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способами идентификации направления, уровни и виды изменений в компаниях; • способами реализации международного опыта изменений в стратегии и структуре организаций; • международным опытом проведения технологических и продуктовых инноваций; • международным опытом изменений в персонале и организационной культуре; • методами преодоления феномена сопротивления изменениям.
--	--	--

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Международный опыт управления изменениями в компаниях» является дисциплиной по выбору учебного плана бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Для освоения дисциплины (модуля) необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин «Менеджмент организации», «Производственный менеджмент», «Управленческие решения», «Стратегический менеджмент», «Организационно-документационное обеспечение профессиональной деятельности менеджера».

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин: прохождение преддипломной практики, «Управленческое консультирование», «Бизнес-планирование», «Международный менеджмент», «Стратегическое планирование», написание выпускной квалификационной работы.

2. Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 час., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 42 ч., самостоятельная работа обучающихся 66 ч.

№ п/ п	Раздел дисциплины	Семе стр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточно й аттестации (по семестрам)
			Лекции	Практичес кие занятия	Семин ары	СРС в часа х	
1	Понятие и виды объектов изменений в компаниях	7	2		4	8	Лекция- визуализация Проблемный семинар, решение кейса
2	Международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций	7	4		8	8	Лекция- визуализация Проблемный семинар, Выполнение практических упражнений. Решение кейса
3	Международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций	7	4		2	8	Лекция- визуализация Проблемный семинар, решение кейса
4	Международный опыт изменений в персонале и организационной культуре	7	4		2	8	Лекция- визуализация Проблемный семинар, решение кейса
5	Преодоление феномена сопротивления изменениям	7	2			8	Проблемная лекция

6	Документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.		4		4	8	Лекция-визуализация Проблемный семинар, решение кейса
7	Написание ИПР				2	8	Итоговый тест
8	Промежуточный контроль зачет с оценкой				2	10	Коллоквиум
	ИТОГО		20		22	66	

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Понятие и виды объектов изменений в компаниях	<p>Предмет, задачи и источники изучения курса. Место дисциплины в ряду наук об управлении. Понятие организационных изменений и их типология. Классификация организационных изменений. Уровни изменений: проектные, программные, организации-проводники изменений.</p> <p>Основные зарубежные теории, определяющие организационную эволюцию. Проблемы роста организации. Организационные дисфункции: понятие, виды, причины. Методики определения жизненного цикла организации на основе экономических показателей. Методы организационной диагностики.</p>

2	Международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций	<p>Целеполагание и его критерии. Позиционный анализ организации. Проблемы противоречия целей организации. Информационная политика организации.</p> <p>Функциональная матрица реализации целей.</p> <p>Концепция управления по целям (МВО).</p> <p>Особенности построения систем управления в рамках различных моделей управления. Изменения структуры. Эффект синергии. Реструктуризация организации, слияния и поглощения.</p>
3	Международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций	<p>Конкурентоспособные модели ресурсного менеджмента. «Lean Production». Система «kaizen». Метод «точно в срок» (just in time). «Всеобщее управление качеством» (TQM).</p> <p>Отличительные особенности системы «kaizen» и инноваций. Основные инновационные стратегии изменения продуктов и технологий. Инновационные и самообучающиеся организации.</p> <p>Инновационные услуги: понятие и виды. Особенности жизненного цикла инновационной услуги. Структура и качество инновационной услуги. Методика составления карты инновационной услуги. Объективные и субъективные характеристики качества инновационной услуги.</p>
4	Международный опыт изменений в персонале и	<p>Методы диагностики особенностей организационных культур («рамочные конструкции»).</p> <p>Теории лидерства с элементами ситуационного подхода и их применение при проведении</p>

	организационной культуре	организационных изменений (теории Р.Танненбаума и В.Шмидта, Дж.Хоманса, К.Арджириса, Р.Блейка и Дж.Моутон, П.Херси и К.Бланшара и др).
5	Преодоление феномена сопротивления изменениям	Отношение работников к нововведениям. Внедрение изменений. Преодоление сопротивления изменениям. Анализ силового поля. Тактические приемы преодоления сопротивления. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений.
6	Документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций	<p>Построение процессных моделей управления организационными изменениями. Модель изменений К.Левина. Модель управления изменениями Л.Грейнера. Модель плановых организационных изменений Р.Дафта. Модель организационных изменений Дж.Коттера. Кибернетические и синергетические модели управления изменениями. Теория «Е» и теория «О» М.Бира и Н.Нория. Управление знаниями. Концепция обучающейся организации.</p> <p>Проектный подход к управлению изменениями. Управление изменениями в проекте. Система контроля изменений. Регламентация и протоколирование осуществления изменений в проекте. Документальное оформление процесса контроля и регистрации изменений проектных изменений. Оформление отчета об изменениях проекта.</p> <p>Понятие программы организационных изменений. Диагностика организационных проблем (по основным</p>

	или организационных изменений.	направлениям изменений). Подготовка аналитической записки по результатам диагностики. Подготовка программы организационных изменений (определение цели, результатов количественного и качественного анализа объекта, корневой проблемы, объектов реформирования, составление структуры распределения работ и сметы прямых расходов, составление графика, оценка доходности инвестиций на реализацию изменений). Документальное оформление аналитической записки по результатам диагностики организационных проблем. Оформление программы организационных изменений.
--	---	---

4. образовательные технологии

№ п/п	Наименование темы	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1.	Понятие и виды объектов изменений в компаниях	Лекция 1 Семинары 1-2 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Проблемный семинар, решение практических заданий
2.	Международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций.	Лекция 2,3 Семинар 2 3;4,5,6 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Проблемный семинар, Анализ проблемной ситуации. Решение практических заданий
3.	Международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций	Лекция 4,5 Семинар 7 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Проблемный семинар, решение практических заданий

- | | | | |
|----|--|--|--|
| 4. | Международный опыт изменений в персонале и организационной культуре | Лекция 6,7
Семинар 8
Самостоятельная работа | Лекция-визуализация
Проблемный семинар, решение практических заданий. |
| 5. | Преодоление феномена сопротивления изменениям | Лекция 8
Самостоятельная работа | Проблемная лекция |
| 6. | Документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. | Лекция 9-10
Семинары 9-10
Самостоятельная работа | Лекция-визуализация
Проблемный семинар, решение практических заданий |
| 7. | Написание итоговой письменной работы | Семинар 11
Самостоятельная работа | Итоговый тест |
| 8. | Зачет | Семинар 12
Самостоятельная работа | Коллоквиум |

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль: Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях и в решении практических заданий Решение кейсов, анализ проблемной ситуации	1-10 недели	6 баллов	30 баллов
	1-10 недели	6 баллов	30 баллов
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)	11 неделя		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	Отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	Хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

При оценивании участия в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях и в решении практических заданий:

- степень раскрытия содержания материала (0-3 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-3 балл).

При оценивании решения кейсов, анализа проблемной ситуации:

- степень раскрытия содержания материала (0-3 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-3 балл).

Промежуточная аттестация (зачет)

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 40 вопросов итогового теста.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит правильное решение (1 балл);
- ответ содержит не правильное решение (0 баллов).

Промежуточная аттестация, коллоквиум по результатам курса (зачет)

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теста.

При проведении собеседования студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся
 – по дисциплине

<i>№ п/п</i>	<i>Контролируемые разделы дисциплины (модуля)</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>
1	Понятие и виды объектов изменений в компаниях	Решение практического упражнения
2	Международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций.	Решение практического упражнения
3	Международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций	Решение практического упражнения
4	Документальное	Решение практического упражнения

	оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	
5	Семинар 10	Итоговый тест
6	Семинар 11	Коллоквиум

Примеры заданий

Примерные вопросы к коллоквиуму (ПК-3)

1. Понятие организационного развития и изменения.
2. Основное противоречие организации как системы
3. Необходимость изменений.
4. Объекты организационных изменений.
5. Стадии изменения.
6. Стили проведения изменений.
7. Управление проведением изменениями.
8. Типы изменений (с точки зрения их глубины).
9. Уровни изменений (программы изменений, проекты, организации-проводники изменений).
10. Управление проектом организационных изменений.

11. Управление программой организационных изменений.
12. Инновационные и самообучающиеся организации.
13. Внешние источники организационных изменений.
14. Внутренние источники организационных изменений.
15. Методы организационной диагностики.
16. Понятие «жизненный цикл организации». Характеристика моделей жизненных циклов организации (И. Адизес, Л. Е. Грейнер, Дж. Л. Липпит, У. А. Шмидт и др.)
17. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Характеристика основных этапов жизненных циклов организации.
18. Природа проблем. Нормальные и аномальные проблемы (по И. Адизесу).
19. Общие причины возникновения проблем на различных стадиях жизненного цикла организации (по И. Адизесу).
20. Организационные дисфункции: понятие, виды, причины.
21. Изменения стратегии и структуры.
22. Целеполагание и его критерии.
23. Позиционный анализ организации. Проблемы противоречия целей организации.
24. Информационная политика организации.
25. Информационная прозрачность компании.
26. Информационные ловушки бизнеса.
27. Функциональная матрица реализации целей.
28. Концепция управления по целям (МВО).
29. Особенности построения систем управления в рамках различных моделей управления.
30. Изменения структуры.
31. Эффект синергии.
32. Реструктуризация организации.
33. Слияния и поглощения.

34. Технологии планирования, контроля и мотивации по системе МВО.
35. Методики определения проблем роста организации на основе экономических показателей.
36. Инновационные и самообучающиеся организации
37. Технологические и продуктовые изменения.
38. Принцип Парето. ABC – анализ.
39. Конкурентоспособные модели ресурсного менеджмента.
40. «Lean Production».
41. Система «kaizen».
42. Метод «точно в срок» (just in time).
43. «Всеобщее управление качеством» (TQM).
44. Отличительные особенности системы «kaizen» и инноваций.
45. Инновационные услуги: понятие и виды.
46. Особенности жизненного цикла инновационной услуги.
47. Структура и качество инновационной услуги.
48. Методика составления карты инновационной услуги.
49. Объективные и субъективные характеристики качества инновационной услуги.
50. Методы диагностики особенностей организационных культур при помощи «рамочных конструкций» (методика OCAI К.Камерона и Р.Куина, модель Д.Денисона).
51. Теории лидерства с элементами ситуационного подхода и их применение при проведении организационных изменений (теории Р.Блейка и Дж.Моутон, П.Херси и К.Бланшара и др).
52. Сопротивление изменениям, их причины и формы.
53. Методы руководства и содействия изменениям.
54. Обеспечение изменений по К. Левину.
55. Методы преодоления сопротивления изменениям.
56. Модель К.Левина «Анализ поля сил».
57. Преодоление сопротивлений. Матрица «Изменение-сопротивление».

- 58.Тактические приемы преодоления сопротивления.
- 59.Модель изменений К.Левина.
- 60.Модель управления изменениями Л.Грейнера.
- 61.Модель плановых организационных изменений Р.Дафта.
62. Модель организационных изменений Дж.Коттера.
- 63.Кибернетические и синергетические модели управления изменениями.
64. Теория Е и теория О М.Бира и Н.Нория.
- 65.Управление знаниями.
- 66.Концепция обучающейся организации.
- 67.Проектный подход к управлению изменениями.
- 68.Управление изменениями в проекте.
- 69.Регламентация и протоколирование осуществление изменений в проекте.
- 70.Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (по А.И.Пригожину).
- 71.Методики написания отчета о результатах организационной диагностики (по А.И.Пригожину).

Пример письменного теста по теоретическим положениям курса (ПК-3)

Формат оценки теста

34 вопроса

Правильных ответов должно быть более 2/3.

Примерный состав вопросов теста

1. Наибольшую щепетильность в отношении вопросов подбора и отбора персонала необходимо проявлять в следующей фазе жизненного цикла организации:

1. В фазе «создания»
2. В фазе «роста»
3. В фазе «спада»
4. В фазе «ликвидации»

2. Формулировки назывных проблем необходимо переводить в причинно-следственные потому, что в них не видны:

1. Симптомы проблемы
2. Поблемы-следствия
3. Проблемы-причины
4. Жалобы

3. Диагностическое развивающее интервью отличают следующие признаки (исключите лишнее):

1. В ходе него приобретаются общие сведения об организации, её истории, профиле деятельности, персонале, партнёрах и т.д.
2. В ходе него выявляются позиционные группы в персонале организации
3. В ходе него выявляются организационные проблемы
4. Интервьюеру разрешается влиять на мнения, на высказывания респондентов и вызвать у них сомнения в точности и непротиворечивости высказываний

4. Метод построения графа проблем позволяет непосредственно (исключите лишнее):

1. Представить систему проблем организации в их ранжированном виде и логику их разрешения
2. Видеть причинно-следственные связи между проблемами в рамках проблемного поля организации
3. Визуализировать систему проблем в рамках проблемного поля организации
4. Определить источники ресурсов для разрешения организационных проблем

5. Ключевая идея метода «мозговой атаки» сводится к тому, что:

1. Это метод групповой работы
2. Не допускается критика идей на этапе их генерирования
3. Искусственно ограничивается работа во времени
4. Предполагается организация работы в режиме разделённого времени

6. Матрицу фактического распределения функциональных обязанностей можно составить на основе:

1. Анализа положений о структурных подразделениях и должностных инструкций
2. Стороннее наблюдения за работой персонала
3. Опроса персонала
4. Анализа индивидуальных и подразделенческих результатов

7. Причиной социального сопротивления организационным изменениям является (исключите лишнее):

1. Объективная угроза собственному статусу в организации
2. Мнимая (субъективно предполагаемая) угроза собственному статусу в организации
3. Высокая осведомлённость о целях организационных изменений
4. Слабая осведомлённость о целях организационных изменений

Примеры кейсовых ситуаций (ПК-3)

Перечень вопросов для подготовки к решению кейсовых ситуаций на конкретных семинарских занятиях см. в Планах семинарских занятий

Кей¹с. Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг?

Компания не может воспользоваться шансом, который дала девальвация рубля.

Производство душиит дефицит оборотных средств. Что делать?

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 году.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и

¹ Сообщество менеджеров | Executive.ru. Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>

работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавшее негативные последствия кризиса, холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития **машиностроительного холдинга** в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инженеринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение **машиностроительного холдинга**.

При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы

- *Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?*
- *Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?*

Рассматривая кейс, вы можете предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

Кейс-ситуация «СС Comran»²(ПК-3)

Основатели СС были знакомы в течение многих лет. Каждый из них с уважением относился к профессиональным успехам другого. После окончания колледжа Джо отправился в Гарвард за степенью МВА. Получив заветный диплом, он начал работать в одной уважаемой консалтинговой фирме. Он быстро продвигался по службе и вскоре стал одним из партнеров фирмы. Билл учился в университете на машиностроительном факультете и после его окончания успел поработать в нескольких компаниях. Оба они мечтали о том, что когда-нибудь смогут работать вместе. Но они не знали, какой вид бизнеса им подойдет.

Когда началось всеобщее увлечение Интернетом, друзья увидели в нем множество благоприятных возможностей. Вопрос состоял в том, какие из них следует использовать. Они затратили много сил на рассмотрение различных возможностей, но в конце концов сочли их все неподходящими и решили обратиться к другим идеям. Никто из друзей не ушел с работы, но по вечерам они часто собирались вместе для обсуждения

² Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации, с. 442-447

возможных сценариев.

Наконец, они остановились на идее, понравившейся им обоим. Она обладала огромным рыночным потенциалом, и оба друга были готовы потратить время на ее реализацию. Они были воодушевлены этой идеей, но тем не менее сознавали связанные с ней потенциальные опасности. Ведь не все компании, в которых довелось поработать Биллу, добивались больших успехов, а Джо, имея опыт работы в консалтинговой фирме, не раз наблюдал, как розовые мечты становились сплошным кошмаром.

Оба друга понимали, что новое предприятие потребует огромных затрат времени, и хотели быть уверены в том, что будут заниматься чем-то таким, что понравится им обоим. А поскольку они знали, что по крайней мере в течение нескольких ближайших лет новый бизнес будет отрывать их от семей, то они решили привлечь на свою сторону своих жен. Они объяснили супругам суть своей идеи и спросили их, готовы ли те вынести трудности, связанные с обеспечением успеха новому бизнесу. Обе женщины выдвинули условие о том, чтобы хотя бы раз в неделю их мужья обязательно обедали вечером дома с семьей и один из выходных дней обязательно проводили бы с детьми. Эти ограничения устраивали и мужей, и их жен.

Джо подготовил бизнес-план. Этот план содержал исследование рынка, оценку конкурентной среды, предполагаемый уровень доходов, схему организационной структуры на ближайшие три года, стратегии проникновения на рынок, прогнозы потребности в денежных средствах, список потенциальных инвесторов, льготы инвесторам и цифры предполагаемой доходности инвестиций. Джо и Билл всесторонне обсудили этот план и провели его оценку вместе с независимыми консультантами, венчурными капиталистами и специалистами по маркетингу.

Друзья согласовали свои роли в компании и изложили свои должностные функции на бумаге. Джо должен был стать генеральным директором, а Билл — главным инженером и председателем совета директоров. Поскольку Билл в силу своей занятости не мог помогать Джо в оперативном управлении компанией, было решено взять третьего человека на должность исполнительного директора. Они пригласили своего общего друга, работавшего в интернет-компании, возглавить службу сбыта. Если он согласится, решили Джо и Билл, то они выделяют ему часть акций компании. К тому времени они уже решили, что каждый их работник должен будет иметь опцион на акции компании.

Даже несмотря на то, что все три друга продолжали работать на старых местах, они регулярно занимались описанием и согласованием своих новых должностных обязанностей. Билл, хотя и возглавлял совет директоров, взял на себя ответственность за совершенствование технологических процессов и разработку новых продуктов. Джо, работавший в консалтинговой фирме, должен был заниматься вопросами финансирования и контроля расходования денежных средств. Третий партнер, Дейв, стал ответственным за сбыт. Вместе они разработали планы начисления заработной платы и проект бюджета и письменно сформулировали свое видение и ценности, то есть создали документы, закладывающие основу для деятельности их нового предприятия. Они пообещали работать на благо местного сообщества и предоставлять услуги, качество которых превосходило бы ожидания клиентов.

Их следующий шаг заключался в разработке систем, которые позволили бы им наблюдать за текущими результатами и гарантировали бы достижение запланированных показателей. Они договорились о периодичности проведения собраний персонала и о правилах принятия важных решений. Например, любое решение о расходовании суммы более чем в \$10 тыс. в первые три года или о назначении нового человека на руководящую должность должно было приниматься единогласно. Был составлен список потенциальных членов совета директоров. После проведения собраний предприниматели устраивали ужин в складчину, что со временем стало традицией. Каждую среду с трех до шести должны были проводиться собрания исполнительного комитета. Во время собрания предполагалось устраивать перерыв на обед, который готовили бы сами члены комитета.

После обеда они мыли бы посуду и продолжали бы рассмотрение текущих вопросов. «Компании, в которых люди делятся хлебом друг с другом, не страдают от внутренних войн», — утверждал Билл.

Наконец настал день, когда все трое почувствовали доверие к своим планам. Они сообщили своим работодателям о том, что собираются уволиться и создать новую компанию, которая не будет для них конкурентом. Они арендовали складское помещение с условием его возможного расширения. Владелец склада разрешил им переоборудовать часть склада под офис в любой момент, когда им это потребуется, и согласился с тем, что их расходы на ремонт помещения будут вычитаться из суммы арендных платежей. Прежде чем уйти с прежней работы, они обеспечили начальное финансирование с учетом требований своего бизнес-плана. Их кредиторы знали историю вопроса и верили в их план. Хотя еще не было никаких продаж, бюджет позволил нанять новых работников, потому что компания имела необходимые средства. В результате было нанято столько человек, сколько предусматривалось планом. Билл, Джо и Джим составили график потоков денежных средств и строго следили за расходами компании. Они проводили собрания в соответствии с планом и фиксировали в протоколе решения, требующие последующего исполнения.

Решения о крупных расходах или о кадровых назначениях, принятые исполнительным комитетом, должны были затем получать одобрение совета директоров. В первое время все три основателя были единственными инсайдерами в совете директоров. Среди аутсайдеров были представители венчурных капиталистов и президенты двух высокотехнологичных компаний. Основатели наняли юрисконсульта, фирму по налаживанию связей с общественностью для поддержки своих маркетинговых усилий и инвестиционную компанию для подготовки предстоящей эмиссии акций. Основатели предусмотрели для них следующую форму вознаграждения: часть в виде денежных средств, а часть в виде опционов на акции компании.

Параллельно с приемом самых первых работников менеджер по человеческим ресурсам прогнозировал потребность в рабочей силе и приглашал на собеседование необходимых специалистов до того, как в них возникала реальная потребность. Таким образом, компания смогла избежать некоторых неудобств, связанных с быстрым расширением бизнеса. Компания тщательно обучала своих продавцов и не допускала их до работы с клиентами до тех пор, пока они не становились настоящими профессионалами. Первоначальные финансовые инвестиции поддерживали каждый из этих типов расходов, потому что все они были включены в бизнес-план.

Была также принята на работу молодая выпускница факультета политологии для налаживания связей с местным населением и для оказания помощи детям и школам. Эта специалистка организовала посещение компании представителями местной торговой палаты и установила контакты с представителями местного бизнеса.

Компании потребовались дополнительные средства для вывода на рынок новых товаров и для финансирования своей экспансии. Никогда — даже в периоды кризисов, вызванных отставанием от сроков выпуска новых продуктов или нарушением сроков поставок, — никто никогда не пытался обвинять в возникших трудностях других членов организации.

Компания ко всем относилась с уважением. Тем работникам, которые не оправдали ожиданий менеджеров, сообщалось, что компания поможет им подыскать работу где-нибудь в другом месте. Люди, чья производительность труда не соответствовала установленным нормам, и люди, которые жаловались на свою работу и не могли ее выполнять, приглашались для беседы к президенту компании. Президент выслушивал их изложение сложившейся ситуации, пытаясь понять, были ли жалобы обоснованными, и если да, то можно ли было исправить ситуацию организационными методами. Если проблема носила личный характер и если компания не имела возможностей

устранить причины неудовлетворенности работника, то она выплачивала ему выходное пособие и помогала подыскать новое место работы.

Прием на работу менеджеров осуществлялся с большой осторожностью: для каждого кандидата устанавливался шестимесячный испытательный срок. Новички, которые не могли завоевать доверия и уважения своих подчиненных, считались не прошедшими испытание. Компания допустила много ошибок при приеме на работу новых людей. Несмотря на попытки компании выбирать самых лучших, ее ожидания относительно того, какими должны быть эти лучшие, были настолько высокими, что лишь немногим удавалось пройти сквозь сито отбора. Те же, кто смог это сделать, вознаграждались опционами на акции компании. Задолго до того, как компания стала котирировать свои акции на бирже, она наняла юриста для совместной работы с аудиторской фирмой над составлением плана оценки акционерного капитала.

Основная деятельность компании осуществлялась в одном большом помещении, и президент и исполнительный директор находились в одном кабинете и имели общего секретаря. Поскольку их кабинет находился в дальнем углу общего рабочего помещения, то они, приходя на работу, всегда проходили мимо рабочих мест своих сотрудников. Поэтому они в любое время имели возможность поговорить о текущих делах с каждым человеком, не назначая ему специальной встречи.

Такое неформальное общение оказывало положительное воздействие на работников. Кроме того, наличие общего помещения заставляло каждого содержать свое рабочее место в порядке. Имелось также несколько комнат для совещаний, и каждый работник, включая и президента компании, желавший воспользоваться этим помещением для рабочих нужд, должен был резервировать его заранее. Вопрос о парковке машин был очень серьезным. Поскольку рядом со зданием, которое арендовала компания, не было достаточно свободного места, то даже топ-менеджерам не всегда удавалось припарковать там свои машины. Никаких специальных мест для машин руководителей компании не выделялось.

Когда компания встала на ноги, ее менеджмент решил заключить стратегические альянсы с местными организациями, имевшими отлаженные системы маркетинга. Компания хотела сотрудничать с давно сложившимися организациями и отвергала любые предложения, если они исходили от компаний, не имевших устойчивого положительного имиджа.

Ориентированные на долгосрочную перспективу, менеджеры оставались приверженными своим планам, несмотря на получение соблазнительных предложений от молодых агрессивных компаний.

Уже через пять лет компания оказалась готова к первому публичному размещению акций, которое прошло с большим успехом. Компания имела 2 тыс. работников, и две ее структурные реорганизации прошли без серьезных проблем и только укрепили доверие инвесторов. Финансовые отчеты не содержали ошибок и выходили точно в срок. Топ-менеджеры всегда добивались поставленных целей. Доходы компании демонстрировали устойчивый рост. Компания пользовалась доверием населения, работников, инвесторов и покупателей.

Добившись успеха на одном рынке и с одной линейкой продуктов, основатели решили, что настало время для экспансии. Они провели еще одну реорганизацию, сделав все товарные линейки самостоятельными центрами прибыли, за работу каждого из которых отвечал специальный менеджер.

Изменение в системе учета позволило отслеживать прибыли по каждой товарной линейке. Сбытовая организация продолжала продавать все продукты, и каждая товарная линейка вносила свой вклад в сбытовые издержки, связанные с оплатой труда общего торгового персонала. Подобным же образом центры прибыли несли совместные затраты на ведение учета и оформление документации. Производственный и маркетинговый отделы выступали в роли внутренних поставщиков услуг. Численность исполнительного

комитета достигла 15 человек, а в его состав были включены менеджеры по продуктам, а также руководители функциональных подразделений.

И по сей день самое первое описание миссии компании, которое придумали Джо, Билл и Дэйв, когда у них не было ничего, кроме планов и надежд, по-прежнему можно увидеть на почетном месте рядом с входом в центральный офис.

Задание. Ознакомиться с ситуацией. Выявить проблемы роста и организационные дисфункции.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

Источники

Основные

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.-Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с.-Текст:электронный.-URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/

Дополнительные

Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 8.02. 1998 года - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 N 98-ФЗ (изменения ФЗ от 12.03.2014 г. №35-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации») года - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48699/

Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25.02.1999 N 39-ФЗ - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (с изменениями на 19 декабря 2016 года) - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/

Литература

Основная

Учебная

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1002730>

Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-108289-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1066565>

Научная

Адизес, И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И.К., - 7-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 264 с.: ISBN 978-5-9614-5406-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/912757>

Адизес, И. К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные: Учебное пособие / Адизес И.К., Гутман Т., - 5-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2017. - 198 с. ISBN 978-5-9614-5339-3. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/924619>

Адизес, И. К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И.К. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 259 с.: ISBN 978-5-9614-5325-6. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/917586>

Окладникова, Е. А. Инновационные социальные технологии в управлении антикризисной социально-экономической деятельностью [Электронный ресурс] : Коллективная монография / Е. А. Окладникова, К. М. Оганян, В. Н. Добрынин. - Санкт-Петербург, ИД «Петрополис», 2010. - 188 с. - ISBN 978-5-9676-0292-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/392126>

Дополнительная

Учебная

Балашов, А. П. Теоретические основы реструктуризации организации : учеб. пособие / А.П. Балашов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 254 с. - ISBN 978-5-16-104666-1. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1035792>

Гладких, И. В. Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2009. — 456 с. - ISBN 978-5-9924-0028-1. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/492852>

Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-107710-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1066451>

Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1032071>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

www.ptpu.ru – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления», включающий много интересных статей, касающихся различных вопросов управления.

<http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> - сайт электронной библиотеки корпоративного менеджмента, объединяющий как российские, так и зарубежные ресурсы по

большому кругу вопросов управления в современных компаниях.

<http://ecsocman.hse.ru/> - на сайте представлен образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы

Перечень БД и ИСС

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2016 г. Scopus

2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2016 г. Журналы Oxford University Press SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ. Рабочие места обучающихся (24); рабочее место преподавателя; 1 компьютер, экран, проектор, маркерная доска, система звукоусиления. Лицензионное программное обеспечение, Windows 7, Microsoft Office 2010 (Word, Power Point), Adobe Reader XI, Google Chrome, VLC media player, Kaspersky 10, 7-Zip 16.

Самостоятельная работа студентов проводится для подготовки к выполнению практических работ, текущему и промежуточному контролю (индивидуальная работа студента в компьютерном классе или библиотеке).

Перечень ПО

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
2	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
 - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
 - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
 - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
 - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
 - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
 - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
 - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
 - в печатной форме увеличенным шрифтом;
 - в форме электронного документа;
 - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
 - в печатной форме;
 - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - в печатной форме;
 - в форме электронного документа;
 - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
 - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
 - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
 - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:

- автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
- акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
 - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

Тема 1 (4 ч)

Понятие и виды объектов изменений в компаниях

Цель занятия: рассмотрение понятия и видов объектов изменений в компаниях.

Форма проведения: дискуссия

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие изменений, их типология.
2. Классификация организационных изменений.
3. Уровни и стили изменений.
4. Направления изменений
5. Основные зарубежные теории, определяющие организационную эволюцию.
6. Типичные и патологические проблемы организации.
7. Организационные дисфункции: понятие, виды, причины.
8. Типы изменений в организации.
9. Методы организационной диагностики.
10. Решение практических заданий «Определения проблем роста организации на основе экономических показателей».

Литература

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее

образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный.
 - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1002730>

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

Тема 2 (8 часа)

Международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций

Цель: рассмотрение международного опыта изменений в стратегии и структуре организаций

Вопросы для обсуждения:

1. Позиционный анализ организации.
2. Информационная политика организации.
3. Функциональная матрица реализации целей.
4. Концепция управления по целям (МВО). Анализ проблемной ситуации.
5. Методики определения жизненного цикла организации на основе экономических показателей.
6. Особенности построения систем управления в рамках различных моделей управления.
7. Изменения структуры.
8. Решение практических заданий:
 «Позиционный анализ организации».
 «Информационная политика организации».
 «Особенности построения систем управления в рамках различных моделей управления».

«Изменения структуры организации. Реструктуризация».

Литература

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1002730>

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультикритинный видеокомпьютерный класс).

Тема 3 (2 час.)

Международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций

Цель: рассмотрение международного опыта проведения технологических и продуктовых инноваций

Вопросы для обсуждения:

1. Основные инновационные стратегии изменения продуктов и технологий.
2. Принцип Парето. ABC – анализ.
3. Lean Production.
4. «Kaizen».
5. Метод «точно в срок» (just in time).

6. «Всеобщее управление качеством» (TQM).
7. «Решение практических заданий «Lean Production».

Литература

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1002730>

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

Тема 4 (2 часа)

Международный опыт изменений в персонале и организационной культуре

Цель: рассмотреть международный опыт изменений в персонале и организационной культуре

Вопросы для обсуждения:

- 1.Рамочные конструкции диагностики организационных культур.
2. Ситуационные теории лидерства и их применение при проведении организационных изменений.
- 3.Решение практических заданий «Применение ситуационных теорий лидерства».

Литература

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1002730>

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

Тема 5 (4 часа)

Документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Цель: рассмотрение порядка документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Кибернетические и синергетические модели управления изменениями.
2. Проектный подход к управлению изменениями.
3. Понятие программы организационных изменений
4. Решение практического задания «Написание отчета о результатах организационной диагностики».

Литература

Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1002730>

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины предусматриваются подготовка программы организационных изменений.

*Методические указания по подготовке и оформлению
проекта*

Объем доклада: 3-5 машинописных страниц.

Требования к написанию : написание развернутого комментария по соответствующему вопросу с самостоятельными выводами.

Структура проекта: определение цели, результатов количественного и качественного анализа объекта, корневой проблемы, объектов реформирования, составление структуры распределения работ и сметы прямых расходов, составление графика, оценка доходности инвестиций на реализацию изменений).

АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Международный опыт управления изменениями в компаниях» реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права Российского государственного гуманитарного университета.

Цель курса – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями применения международного опыта управления изменениями в компаниях.

Задачи курса:

- дать представление бакалаврам о понятии, направлениях, уровнях и видах изменений в компаниях;
- ознакомить с международным опытом изменений в стратегии и структуре организаций;
- дать представление о международном опыте проведения технологических и продуктовых инноваций;
- ознакомить с международным опытом изменений в персонале и организационной культуре;
- обучить методам преодоления феномена сопротивления изменениям;
- освоить навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.
- Дисциплина направлена на формирование компетенции: ПК-3-владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

сформировать определенные результаты обучения по дисциплине.

Знать:

- понятие и виды, уровни объектов изменений в компаниях;
- направления и способы реализации организационных изменений;
- международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций;
- международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций;
- международный опыт изменений в персонале и организационной культуре;
- методы преодоления феномена сопротивления изменениям;

Уметь:

- определять направления, уровни и виды изменений в компаниях;
- применять на практике международный опыт изменений в стратегии и структуре организаций;
- использовать международный опыт проведения технологических и продуктовых инноваций;
- применять на практике международный опыт изменений в персонале и организационной культуре;
- использовать методы преодоления феномена сопротивления изменениям;

Владеть:

- способами идентификации направления, уровни и виды изменений в компаниях;
- способами реализации международного опыта изменений в стратегии и структуре организаций;
- международным опытом проведения технологических и продуктовых инноваций;
- международным опытом изменений в персонале и организационной культуре;

- методами преодоления феномена сопротивления изменениям.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1	<i>РПД выверена и актуализирована в соответствии с учебным планом набора 2017 г. Обновлена основная и дополнительная литература.</i>	08.06.2017	17
2	<i>Обновлено программное обеспечение</i>		
3	Приложение № 1		
4	Приложение №2		
5	<i>РПД выверена и актуализирована в соответствии с учебным планом набора 2018 г. Обновлена основная и дополнительная литература.</i>	20.06.18	11
6	<i>Обновлено программное обеспечение</i>		
7	Приложение №3	31.08.2020	1

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС) (2017 г.)

1. Перечень ПО

Таблица 1

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 7 Pro	Microsoft	Лицензионное
2	Microsoft Office 2013	Microsoft	Лицензионное

2. Перечень БД и ИСС

Таблица 2

№п/п	Наименование
	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2017 г. Web of Science Scopus
	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2017 г. Журналы Oxford University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2018 г.)

1. Перечень ПО

Таблица 1

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
2	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное

2. Перечень БД и ИСС

Таблица 2

№п/п	Наименование
	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Web of Science Scopus
	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis Электронные издания издательства Springer
	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

1. Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

2. Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

3. Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое

6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное