

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

Институт мировой экономики и бизнеса экономического факультета

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль)

Международный менеджмент

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» - изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений. В настоящее время управление организацией фактически представляет собой непрерывный процесс управления изменениями. В связи с этим освоение отечественного и зарубежного опыта и теоретических подходов к управлению изменениями является одной из актуальных задач при обучении студентов.

Знание стратегий и методов управления изменениями, причин и факторов сопротивления организационным изменениям, понимание значимости и владение инструментами управления изменениями является одним из условий вывода менеджерами отечественных компаний на необходимый уровень конкурентоспособности не только на российском, но и на мировых рынках.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- знать основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям;
- уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- владеть способами критически оценивать достоинства и недостатки программы организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям.

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной компоненте обязательной части блока Б.1. - Б1.О.02.17 учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1- Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	УК-6 – Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Теория управления. Теория организации и организационное поведение Управление человеческими ресурсами Управление талантами; Тайм-менеджмент Дисциплины междисциплинарного модуля Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Великобритании) Ознакомительная практика (лингвострановедческая в Германии).	Преддипломная практика
Общепрофессиональные компетенции			
2	ОПК-3 Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной	Математика Теория управления Статистика Теория организации и	Организация внешнеэкономической деятельности (на английском языке)

	значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	организационное поведение Курсовая работа по дисциплине Теория организации и организационное поведение Основы бизнес-планирования Управление проектами Корпоративная социальная ответственность Лидерство в современном мире Управление персоналом в международной компании Управление операциями Управление разработкой нового продукта Бережливое производство Управление продуктовым портфелем	Логистика международного бизнеса Международный менеджмент Курсовой проект по дисциплине Международный менеджмент Методы имплементации стратегии Организационное проектирование Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление инвестициями Преддипломная практика
Профессиональные компетенции			
3	(ПКО-1) Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации	Микроэкономика, Макроэкономика, Бизнес-анализ, Мировая экономика и международные экономические отношения, Методы принятия управленческих решений, Международные коммерческие операции, Управление малым бизнесом, Бережливое производство	Международный менеджмент Международный маркетинг, Управление финансами в международном бизнесе, Управление инвестициями
4	(ПКО-2) Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации	Управление проектами, Лидерство в современном мире, Инновационный менеджмент, Командообразование, Менеджмент в цифровой экономике, Кросс-культурный менеджмент, Управление персоналом в международной компании, Управление талантами, Экономика и организация труда, Бережливое производство, Событийный менеджмент, Управление государственными и муниципальными организациями	Международный менеджмент, Организация внешнеэкономической деятельности, Методы имплементации стратегии, Организационное проектирование, Модели управления бизнесом в цифровой экономике
5	(ПКО-4) Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации	Экономико-математическое моделирование Менеджмент в цифровой экономике Компьютерные инструменты в бизнес-аналитике Управление малым бизнесом, Управление операциями, Управление разработкой нового продукта	Управление финансами в международном бизнесе, Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление инвестициями Преддипломная

			практика
--	--	--	----------

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- **УК-6** – Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
- **ОПК-3** Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- **ПКО-1** Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации;
- **ПКО-2** Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации;
- **ПКО-4** Способность осуществлять анализ на основе информации, содержащейся в информационной системе управления организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- закономерности развития организации;
- типологию изменений в организации;
- методы и стратегии осуществления изменений в организации;
- психологические аспекты осуществления организационных изменений;
- причины возникновения сопротивления изменениям;
- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;
- теоретические основы построения команды изменений.

Уметь:

- определять этап развития организации, на котором она находится;
- диагностировать причины изменений в организации;
- определять потенциальные стратегии осуществления изменений;
- выбирать эффективный стиль управления изменениями;
- выбирать стратегию осуществления изменений;
- применять методы управления сопротивлением;
- оценить потенциал сотрудников в условиях изменений;
- определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;

Владеть:

- методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;
- методами подбора команды изменений;
- методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям;
- правилами оценки действий менеджеров в условиях изменений;
- методами оценки этапа развития организации, на котором она находится;
- оценкой потенциальных стратегий осуществления изменений;
- методами определения причин изменений в организации;
- методами преодоления сопротивления изменениям.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		...	В	С	...

Аудиторные занятия (всего)	32			32	
В том числе:					
<i>Лекции</i>	16			16	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	16			16	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>					
<i>Курсовая</i>					
Самостоятельная работа (всего)	76			76	
Общая трудоемкость час.	108			108	
зач. ед.	3			3	

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации	Тема 1. Организация как система, ее свойства Тема 2. Принципы организации Тема 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации.
2.	Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений	Тема 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений Тема 5. Методы анализа деятельности компании: выявление необходимостей и причин организационных изменений Тема 6. Стратегии организационных изменений Тема 7. Модели организационных изменений
3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	Тема 8. Эволюции организационных структур Тема 9. Анализ организационных структур Тема 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Тема 13. Причины сопротивления изменениям Тема 14. Методы преодоления сопротивления
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство Тема 16. Эффективность работы команды

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА, ЕЕ СВОЙСТВА

Понятие организации. Понятие системы. Организация как система управления. Признаки системы. Техническая система. Биологическая система. Социальная система. Классификация систем: открытые-закрытые, искусственные-естественные, детерминированные-стохастические, мягкие-жесткие. Основные свойства систем. Подходы при анализе и синтезе организационных образований: системный подход; комплексный подход; функциональный подход; аспектный подход; исторический подход.

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип обратной связи. Принцип развития. Принцип конкурентности. Принцип дополнителности. Принцип соответствия (целей и ресурсов; распорядительства и подчинения; эффективности производства). Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. Принцип прямоочности. Принцип ритмичности и синхронизации.

Принципы статического состояния организации. Принцип приоритета цели. Принцип приоритета функции над структурой. Принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Принципы динамического состояния организации. Принцип приоритета персонала. Принцип приоритета структуры над функциями. Принцип приоритета объекта управления над субъектом.

ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория жизненных циклов организаций. Модель ЖЦО И. Адизеса. Модель ЖЦО Д. Гелбрэйт. Модель ЖЦО Е. Фламхольтца. Модель ЖЦО Н. Черчилл и В. Льюис. Модель ЖЦО Л. Грейнера. Модель ЖЦО Р. Казаньян. Модель ЖЦО Д. Миллер и Р. Фризен. Модель ЖЦО Р. Куинн и К. Камерона. Модель ЖЦО Б. Скотта и Р. Брюса. Модель ЖЦО К. Смита, Т. Митчелла и С. Саммера. Модель ЖЦО Г. Липитга и У. Шмидта. Модель ЖЦО В. Торберта. Модель ЖЦО Э. Шейна.

Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации и их применимость.

РАЗДЕЛ 2. ПОНЯТИЕ, СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ТЕМА 4. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Понятие организационных изменений. Изменения в области технологии. Изменения в товарах и услугах. Изменения в стратегии и структуре организации. Изменения в культуре.

Уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру: изменение проектов, программы изменений, организации.

Виды организационных изменений по И. Шумпетеру.

Организационные изменения запланированные и незапланированные. Организационные изменения разовые или многоступенчатые. Характер организационных изменений: неизменяемое функционирование, полная перестройка организации.

ТЕМА 5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТЕЙ И ПРИЧИН ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Диагностика необходимости организационных изменений.

Факторы внешней среды. Факторы внутренней среды.

PEST-анализ. Управленческий анализ. Многофакторный системный анализ. SNW-подход к анализу внутренней среды компании. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа. GAP –анализ. PIMS – анализ. SNW-анализ. Метод анализа LOTS.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегия организационных изменений. Управление стратегией и управление изменениями. Стратегии управления организационными изменениями Г. Минцберга и Дж. Уотерса (Продуманная стратегия. Предпринимательская стратегия. Стратегия, основанная на идеологии. Зонтичная стратегия. Процессная стратегия. Несвязанная стратегия. Стратегия, основанная на консенсусе. Навязанная стратегия). Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу (Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия. Стратегия, ориентированная на действия).

ТЕМА 7. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель Л. Грейнера. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф.

Гуиера и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.

Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER».

Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

РАЗДЕЛ 3. ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

ТЕМА 8. ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Анализ эволюции организационных структур. Классификация организационных структур управления (Неформальные организации. Формальные организации. Механистические организационные структуры (иерархические, бюрократические, классические, традиционные). Органические организационные структуры (адаптивные, гибкие)).

ТЕМА 9. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Модель организационной структуры. Сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Метод организационного анализа «Интроспект». Метод анализа «снизу вверх». SWOT-анализ. Дерево целей.

ТЕМА 10. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ: ФОРМЫ И ВИДЫ. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Понятие реструктуризации. Реструктуризация производства. Реструктуризация активов предприятия. Финансовая реструктуризация. Реорганизация. Виды реорганизации предприятий (Слияние, Присоединение, Поглощение, Разделение, Выделение, Преобразование). Этапы проведения реструктуризации системы управления.

ТЕМА 11. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Критерии эффективности организационной структуры (Динамика нормы прибыли. Ускорение технического развития производства. Способность быстро реагировать на изменение спроса. Рост производительности труда. Способность системы производственного контроля ориентировать производство на полное использование имеющихся ресурсов).

Основные принципы создания эффективных организационных структур. Этапы проектирования организационных структур. Норма управляемости.

ТЕМА 12. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Метод аналогий. Экспертно-аналитический метод. Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.

РАЗДЕЛ 4. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

ТЕМА 13. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Понятие сопротивление. Основными причинами сопротивления изменениям по М. Армстронга. Личные барьеры. Организационные барьеры. Причины негативного отношения к изменениям и методы преодоления негативности по Стюарту Хеллеру. Рациональный тип негативного отношения. Личный тип негативного отношения. Эмоциональный тип негативного отношения.

ТЕМА 14. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Восемь факторов преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

РАЗДЕЛ 5. РОЛЬ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

ТЕМА 15. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ. ЛИДЕРСТВО

Понятие команды в организации. Сходство и различие команды и группы. Команда стратегического управления. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Критерии продуктивной группы. Принципы построения эффективной управленческой команды (Принцип основополагающих ценностей. Принцип гармонии. Принцип доверия. Принцип равноправия. Принцип адаптивности. Принцип дополнителности). Лидер команды организационных изменений.

ТЕМА 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Эффективность команды. Факторы эффективной работы команды (Удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды. Успешное взаимодействие в команде. Решение поставленных перед командой задач). Критерии эффективности работы команды.

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации	2			2	15	19
2.	Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений	4			4	15	23
3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	4			4	16	24
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	4			4	15	23
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	2			2	15	19
	Итого	16			16	76	108

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час.)
1.	Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации	Семинар 1. Организация как система, ее свойства. Принципы организации	1
		Семинар 2. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации	1
2.	Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений	Семинар 3. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений	1
		Семинар 4. Методы анализа деятельности компании: выявление необходимостей и причин организационных изменений	1
		Семинар 5. Стратегии организационных изменений	1
		Семинар 6. Модели организационных изменений	1

3.	Раздел 3. Изменения систем управления организаций	Семинар 7. Эволюции организационных структур	1
		Семинар 8. Анализ организационных структур	1
		Семинар 9. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании	1
		Семинар 10. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Методы построения эффективных организационных структур	1
4.	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Семинар 11. Причины сопротивления изменениям	2
		Семинар 12. Методы преодоления сопротивления	2
5.	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	Семинар 13. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство. Эффективность работы команды	2

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);

- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).

№ ауд.	Наименование	Наименование
101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.
323	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
325	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
103	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
109	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.

9. Информационное обеспечение дисциплины

- а) программное обеспечение
Microsoft Office
- б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы
 1. Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
 2. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
 3. LexisNexis. – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>?
 4. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: www.springerlink.com
 5. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
 6. Columbia International Affairs Online (CIAO) – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>

7. Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
8. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?>
9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». Grebennikon. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
10. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. Library PressDisplay – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>
11. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. Polpred.com. – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
12. On-line доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. SwetsWise. – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
13. Журналы University of Chicago Press Journals: American Journal of Education. Comparative Education Review. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
14. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php
15. Электронная библиотека литературы по истории России BIBLIOPHIKA – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
17. Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru)

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
2. *Зуб, А. Т.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469104>

б) дополнительная литература:

1. Адизес И. К. Управляя изменениями [Текст+СД]. - СПб: Питер, 2010.-224 с.
2. Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. - Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. - 216 с.
3. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 304 с.
4. Алешникова В.И., Алешникова А.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие/В.И. Алешникова, А.В. Алешникова. – Воронеж: ИММиФ, 2011
5. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А.Н. Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
6. Гуияр Ф.Ж., Келли, Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
7. Катунина И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. - 328 с.
8. Котлер Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintes-sence of Strategic Management: What You Really

Need to Know to Survive in Business / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 144 с.

9. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. А. Лисицыной. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 192 с.

10. Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / С.Н. Кужева. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. - 140 с.

11. Панфилов Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 84 с.

12. Репнев В.А. Исследование системы управления компанией - управление изменениями / В.А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с.

13. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: практикум / А.Э. Сулейманкадиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 59 с.

14. Чалых С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. - М.: Лаборатория Книги, 2011. - 100 с.

15. Шаймиева Э.Ш. Управление изменениями: учеб. пособие / Э.Ш. Шаймиева. - Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2014. - 136 с.

16. Шермет М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шермет. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 128 с.

в) Периодические издания:

1. Морозова Е.В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента / Е.В. Морозова // Полис: Политические исследования. - 2010. - № 2 (116). - С. 122-127.

2. Роднянский, Д. Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний / Д. Роднянский // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 3. - С. 56-63.

3. Библиотека методов управления изменениями [Электронный ресурс] / С. Горелик. - Режим доступа: [html//ibcm.biz](http://ibcm.biz).

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную и групповую работу студента.

Виды занятий и методы обучения

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно

	вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Мастер-класс	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работ в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

16 баллов – рубежная аттестация

30 баллов – промежуточная аттестация

15 баллов – деловая игра (предусмотрено проведение трех деловых игр – по 5 баллов за активное участие в каждой деловой игре в соответствии с критериями оценки)

14 баллов – решение кейсов (предусмотрено решение и разбор 7 кейсов – по 2 балла за решение в соответствии с критериями оценки)

9 баллов – участие в дискуссиях на предложенные темы

10 баллов – подготовка и выступление с групповым докладом с презентацией

6 баллов - подготовка и выступление с индивидуальными докладами без презентации (оптимально 3 доклада по 1 баллу)

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A («Отлично») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B («Очень хорошо») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C («Хорошо») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D («Удовлетворительно») - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E («Посредственно») - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX («Условно неудовлетворительно») - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F («Безусловно неудовлетворительно») - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Управление изменениями» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания

компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН, режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=16972>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

Разработчик

к.э.н., доцент каф. менеджмента

должность, название кафедры

Е.В. Лылова

инициалы, фамилия

Руководитель программы

проф., д.э.н.

должность, название кафедры



подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ
(РУДН)**

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
« ___ » _____ 20__ г., протокол № ___
Заведующий кафедрой
_____ В.С. Ефремов

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»
Направленность программы (профиль)
«ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (для очной формы обучения)
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» (для очной формы
обучения)
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ» (для очной формы обучения)

Квалификация (степень) выпускника - бакалавр

Москва, 2018

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»/ «Общий менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление производством» (для очной формы обучения)

Дисциплина: Управление изменениями

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)									Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа					Самостоятельная работа			Экзамен/ Зачет			
			Решение кейса	Деловая игра	Дискуссия	Выступление с индивидуальным докладом	Выступление с групповым проектом	Контрольная работа	Решение кейса	Подготовка индивидуального доклада				Подготовка группового проекта
ОПК-3 ПК-12	Раздел 1: Основные тенденции и закономерности развития организации	Тема 1: Организация как система, ее свойства			2	1							3	10
		Тема 2: Принципы организации						2					2	
		Тема 3: Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации	2			1			2				5	
ОПК-3	Раздел 2: Понятие, стратегии и модели	Тема 4: Понятие организационных изменений. Классификация	2										2	11

ПК-6 ПК-12	организационных изменений	организационных изменений												
		Тема 5: Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений		5	2								7	
		Тема 6: Стратегии организационных изменений				1							1	
		Тема 7: Модели организационных изменений				1							1	
ОПК-3 ПК-6 ПК-8 ПК-15 ПК-20	Раздел 3: Изменения систем управления организаций	Тема 8: Эволюции организационных структур			2								2	12
		Тема 9: Анализ организационных структур						2					2	
		Тема 10: Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании				1							1	
		Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур			2								2	
		Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур		5									5	
ОПК-3 ПК-6 ПК-12 ПК-15	Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Тема 13. Причины сопротивления изменениям				1							1	8
		Тема 14. Методы преодоления сопротивления		5					2				7	
ОПК-3 ПК-6 ПК-12 ПК-15 ПК-20	Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях	Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство	2										2	3
		Тема 16. Эффективность работы команды			1								1	

ПК-8 ПК-12 ПК-15		Групповой проект			1						9		10	10
		Рубежная аттестация (контрольная работа)						16					16	16
		Экзамен										30	30	30
		ИТОГО	10	10		10		16		20	9	30		100

Кафедра менеджмента

Экзаменационные билеты

по дисциплине «Управление изменениями»

Экзаменационный билет № 1.

1. Суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями.
 2. Реорганизация и реструктуризация: сущность, формы и виды.
 3. Понятие «организация» и ее свойства.
-

Экзаменационный билет № 2.

1. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
 2. Классификации изменений и их причин.
 3. Организация с точки зрения системного подхода.
-

Экзаменационный билет № 3.

1. Модель изменений К. Левина.
 2. Сопротивление изменениям. Источники и причины сопротивления изменениям.
 3. Раскройте понятия «организация» и «система». Приведите примеры изменения организации и системы.
-

Экзаменационный билет № 4.

1. Содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений.
 2. Основные причины сопротивления изменениям по М. Армстронгу.
 3. Суть концепции жизненного цикла организации.
-

Экзаменационный билет № 5.

1. Подходы, используемые при анализе и синтезе организационных изменений.
 2. Модель «EASIER».
 3. Команда и группы в управлении изменениями.
-

Экзаменационный билет № 6.

1. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
 2. Роль мониторинга и контроля в процессе управления изменениями.
 3. Принципы построения эффективной управленческой команды организационными изменениями.
-

Экзаменационный билет № 7.

1. Модель «переходного периода» и модель «постепенного наращивания».
2. Уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру.

3. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений.

Экзаменационный билет № 8.

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
 2. Основные причины сопротивления изменениям по М. Армстронгу.
 3. Эволюция понимания изменений.
-

Экзаменационный билет № 9.

1. Виды изменений по Й. Шумпетеру. Предпринимательская функция.
 2. Теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория.
 3. Понятия «подсистема» и «элемент системы». Приведите примеры систем, подсистем и элементов в организационных изменениях.
-

Экзаменационный билет № 10.

1. Модель изменений Л. Грейнера.
 2. Личные и структурные барьеры сопротивлению.
 3. Алгоритм и последовательность этапов реструктуризации.
-

Экзаменационный билет № 11.

1. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
 2. Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
 3. Суть концепции жизненного цикла организации.
-

Экзаменационный билет № 12.

1. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
 2. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона.
 3. Типы организационных изменений.
-

Экзаменационный билет № 13.

1. Типы стратегий организационных изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерс.
 2. Основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности по Стюарту Хеллеру.
 3. Схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием».
-

Экзаменационный билет № 14.

1. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
2. Подход «снизу вверх» (управление по целям), подход «сверху вниз».
3. Параметры продуктивной группы. Эффективность команды.

В рамках экзамена может быть проверена сформированность всех компетенций дисциплины (в зависимости от вопроса).

К комплекту экзаменационных билетов прилагаются разработанные преподавателем и утвержденные на заседании кафедры критерии оценки по дисциплине.

Критерии оценки ответов на экзаменационные вопросы:

Ответ на каждый экзаменационный вопрос оценивается от 0 до 10 баллов:

Критерии оценки ответа	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Ответ является верным	0	1	2
Обучающийся дает ответ без наводящих вопросов экзаменатора	0	0,5	1
Обучающийся практически не пользуется подготовленным черновиком	0	0,5	1
Ответ показывает уверенное владение обучающего терминологическим и методологическим аппаратом дисциплины	0	1	2
Ответ имеет четкую логичную структуру	0	1	2
Ответ показывает понимание обучающимся связей между предметом вопроса и другими разделами дисциплины и/или другими дисциплинами	0	1	2

Кафедра менеджмента

Комплект заданий для контрольной работы (рубежной аттестации)

по дисциплине «Управление изменениями»

Решение кейса «Реорганизация издательства «ЭКСМО»»

Текст кейса.

Решать, какие книги печатать, с какими авторами сотрудничать и даже как рекламировать продукцию - в одном из крупнейших российских книжных издательств «ЭКСМО» в 2005 году эти функции передали от маркетологов и специалистов по продажам редакторам. Издательство кардинально поменяло систему управления, чтобы преодолеть “болезни роста”.

«ЭКСМО» создано в 1991 г. как книготорговое предприятие, с 1993 г. занимается издательским бизнесом. Представляет собой группу компаний, включающую в том числе Тверской полиграфкомбинат, Немецкую фабрику печати (Москва), сети книжных магазинов «Новый книжный магазин» (Москва) и «Буквояз» (Санкт-Петербург). Выручка издательства в 2004 г. составила 1,93 млрд руб. (в 2003 – 1,18 млрд руб.). Издательство «ЭКСМО» контролируют гендиректор Олег Новиков и коммерческий директор Андрей Гредасов. Издательство выпускает около 5000 наименований книг в год – более 85 млн экземпляров (всего в России, по данным Книжной палаты, в прошлом году было напечатано 685,8 млн экземпляров). Издательство сотрудничает более чем с 1500 авторами. Объем российского книгоиздательского рынка оценивается в \$1,2–1,5 млрд.

Слишком много книг

Российский книжный рынок приближается к насыщению, считает генеральный директор «ЭКСМО» Олег Новиков. А гендиректор конкурирующего издательства «Олма - Пресс» Игорь Ельченинов и вовсе уверен, что книгоиздательский рынок страны столкнулся с кризисом перепроизводства. Российские издатели каждый год выбрасывают на рынок более 100 000 наименований, спрос же ниже в 3-4 раза, утверждает Ельченинов. Перепроизводство, по его мнению, - результат нескольких факторов. Во-первых, это низкая стоимость входа на книжный рынок (чтобы напечатать книгу, достаточно \$5000) и, как следствие, чрезмерное количество издательств - их в нашей стране более 6000. Во-вторых, малая пропускная способность книжной розницы. В регионах пока очень мало книжных торговых точек открытого типа (устроенных по принципу супермаркета), а они в расчете на квадратный метр вмещают на 35% книг больше, чем классические книжные магазины. «Рынок перенасыщен дешевой литературой», - соглашается с Ельчениновым Олег Бартнев, финансовый директор издательства АСТ.

Рост конкуренции подталкивает «ЭКСМО» к реформе внутренней системы управления. Требуется этого и размер компании, контролирующей сейчас больше 10% отечественного книжного рынка. За пять лет штат издательства вырос с 200 до 500 человек без учета сотрудников торговой сети. Управлять стремительно разрастающимся бизнесом из одного центра стало практически невозможно, тем более что в последние годы издательство резко расширило сферу своих интересов. Если еще в прошлом году «фирменным блюдом» «ЭКСМО» была развлекательная литература для взрослых (детективы, женские романы и фантастика), то теперь издательство борется за лидирующие позиции в сегментах поэзии, современной прозы и детской литературы, а заодно занялось выпуском образовательной (за исключением учебников) и бизнес-литературы. Для работы в новых сегментах рынка нужны специальные знания, которыми руководство «ЭКСМО» в достаточном объеме не обладает, признает Новиков.

Но, несмотря на стремительный рост бизнеса, деятельность всего издательства до последнего времени зависела всего от нескольких топ-менеджеров, которые принимали не только стратегические, но и операционные решения - вплоть до выпуска каждой конкретной книги. В свое время «концентрация власти» позволяла издательству оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и стремительно развиваться, но сейчас она приносит компании потери, ведь один человек не может принимать решения о выпуске тысяч книг. Случались даже анекдотические ситуации: задумав издать переводную энциклопедию кактусов, компания обнаружила, что переведен и напечатан всего один том из многотомной энциклопедии, лишь после того как книга поступила в магазины.

Сопrotивление переменам

Готовясь менять управленческую структуру издательства, Новиков исходил из задачи увеличить объем продаж «ЭКСМО» к 2009-2010 гг. вдвое, а рыночную долю довести до 12%. Работавшие по заказу издательства специалисты компании Strategica (подразделение консалтинговой группы «Про-инвест-консалтинг») изучили системы управления крупных издательств в 30 странах, но столкнулись с серьезным сопротивлением в самом «ЭКСМО». Нередко персонал отказывал в помощи. «Сотрудники, как правило, сопротивляются переменам. Они считают, зачем что-то менять, когда и так все хорошо», - рассказывает партнер Strategica Александр Ованесов. Консультантам долго не удавалось составить формального описания процесса создания книги, сделать это удалось только после того, как к ним присоединились сами руководители «ЭКСМО». Новиков считает, что консультанты свою работу выполнили: «Стало очевидным, что специалисты «ЭКСМО» не задумываются, а чем же они заняты? Консультанты сформулировали правильные вопросы, которые помогли сотрудникам издательства четко описать производственный процесс».

В издательском бизнесе величина компании сама по себе не дает решающего преимущества перед конкурентами, и руководство «ЭКСМО» вместе с консультантами попыталось понять, в какой части его бизнеса

«эффект масштаба» работает. Это позволило бы максимально централизовать те бизнес-процессы, для которых размер компании играет положительную роль, и распределить между самостоятельными подразделениями остальные.

Например, наладить продажу книг по всей стране может только большое издательство с собственной сетью сбыта, объясняет Новиков. Рекламой продукции тоже сподручнее заниматься крупной структуре. А вот в создании книг, в работе с авторами масштаб уже не работает. Здесь важна специализация - лучше делать книги одной узкой направленности, но точно знать, как и для кого.

Власть - редакторам

Консультанты предложили собственникам «ЭКСМО» несколько вариантов реформы управления. Рассматривался вариант передачи принятия решений о выпуске книг от топ-менеджеров в коммерческий департамент, в который объединились бы дирекция по маркетингу и дирекция по продажам. Это подразделение должно было стать для редакций своеобразным объединенным заказчиком, заниматься планированием и взаимодействовать с оптовыми торговцами и книжными магазинами.

Но в конце концов было решено пойти «от продукта» - и центрами принятия решений стали редакции. В «ЭКСМО», как и в остальных крупных издательствах, разными сегментами книжного рынка - например, женскими романами и фантастикой - занимаются отдельные редакции. В издательстве решили, что специалистов по узкому книжному сегменту проще обучить маркетингу, продажам и производству, чем заставить маркетолога выучить особенности работы со всем гигантским ассортиментом издательства.

Теперь вместо редакций должны появиться дивизионы, отвечающие за широкие сегменты рынка - например, взрослую развлекательную литературу. А уже внутри дивизиона появятся подразделения, соответствующие конкретным рыночным нишам - детективам, женским романам, фантастике и пр. Руководители дивизионов начинают отвечать за весь процесс создания книг - работу с авторами, печать, художественное оформление и пр., а также за финансовые результаты (объем продаж, прибыль, долю издательства в соответствующем сегменте книжного рынка).

Полномочия централизованной маркетинговой службы были существенно сокращены. Решение оперативных маркетинговых вопросов (например, о тиражах или дизайне обложки) передали в редакции, выкладку книг в магазинах доверили дирекции продаж, а реклама книжных серий, PR авторов книг, а также аналитика и исследования остались централизованными.

Фундамент для такой реформы есть, считает Новиков. В «ЭКСМО» редактор до сих пор отвечал за весь процесс создания книги, а его деятельность всегда оценивалась по объему продаж. Но теперь редактор принимает решения и о самом выпуске книги, а также начинает отвечать не только за продажи, но и за остальные финансовые показатели. Редакциям уже давно приходилось брать на себя ряд маркетинговых функций, добавляет один из ведущих редакторов «ЭКСМО». Но чтобы спрашивать с редакторов

«по конечному результату», им нужно было дать возможность влиять на все этапы процесса, исключить неконтролируемые участки. Редакторы не могли влиять на производственный отдел, не были регламентированы отношения с отделом продаж, не было рычагов воздействия и на типографии, не принадлежащие «ЭКСМО».

Реформа закладывала глубокие противоречия между редакционными дивизионами и подразделениями маркетинга, продаж, финансов, посчитал Олег Савич, работавший до реформы заместителем гендиректора «ЭКСМО» по маркетингу и стратегическому развитию. Не согласившись принять изменения, он уволился из компании.

«Из-за увеличения структуры и передачи ряда полномочий на следующий уровень может снизиться скорость принятия решений, что способно привести к временным операционным потерям», - признает Новиков.

Оправданные опасения

Эти опасения не беспочвенны. Перестройка из централизованного издательства в холдинг в 2004 году началась в «Олма-Пресс». Каждую редакцию тогда наделили функциями «самостоятельного мини-издательства», занимающегося выпуском узкого ассортимента книг, а руководитель стал отвечать за конечный результат. За время перестройки 60% роста оборота издательства сначала превратились в 15%, а в 2005 году упали до нуля. Издательство АСТ начало менять систему управления несколько раньше. Сейчас оно представляет собой корпорацию из более чем 30 юридически независимых издательств, в которой нет жесткого централизованного управления. Между издательствами АСТ заключены как формальные, так и неформальные договоры - например, не переманивать друг у друга авторов, придерживаться своего сегмента рынка и пр. Но продает книги и заказывает их издательствам единый департамент оптовых продаж. Он заказывает тиражи и ассортимент, занимается продвижением авторов и книг, реализует продукцию по региональной сети, анализирует рынок. Оптовик также финансирует выпуск книг, потому что можно выпустить книгу гениального автора, но без сбытовой сети она так и будет пылиться на складе.

Вопросы:

1. Каковы основные преимущества и недостатки проводимых изменений в управлении бизнесом компании «ЭКСМО», предложенных консультантами?

2. Определите жизненный цикл организации. Обоснуйте.

3. Какие принципы организации нарушены. Обоснуйте.

4. Какими свойствами организации не обладает «ЭКСМО».

Перечислите.

5. Какие тенденции оказали влияние на деятельность «ЭКСМО». Почему?

6. На основании каких стратегий (авторы: Г. Минцберг и Дж. Уотерс / К. Торли и Х. Уирдениус) осуществлялись организационные изменения? Обоснуйте.

7. Модель организационных изменений какого автора характерна для описанной ситуации (К. Левин, С.Н. Герман, И. Ансофф, М. Бир и Н. Норн, Ф. Гуияр и Дж. Келли, Дж. Коттер, Дж. Дак, Л. Грейнер). Почему?

8. Разработайте Вашу стратегию развития компании «ЭКСМО».

Критерии оценки:

Каждый вопрос оценивается от 0 до 2 баллов. Максимальное количество баллов – 16.

Баллы	Критерий оценки
0	Обучающийся не ответил на вопрос или ответ полностью неверен.
1	Обучающийся дал верный, достаточно полный ответ, раскрывающий основные положения вопроса с обоснованием своей позиции.
2	Обучающийся дал верный, развернутый, четкий и хорошо структурированный ответ, полностью раскрывающий вопрос с обоснованием своей позиции.

Матрица компетенций для контрольной работы:

№ вопроса	Оцениваемые компетенции
1	ОПК-2; ПК-12
2	ПК-12
3	ПК-8; ПК-15; ПК-20
4	ПК-12
5	ПК-12
6	ПК-12; ПК-15
7	ПК-12; ПК-15
8	ОПК-2; ПК-15; ПК-20

Кафедра менеджмента

Комплект тестовых заданий для самоконтроля

по дисциплине «Управление изменениями»

Ответить на вопрос, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Модель изменений «размораживание - действие – замораживание» предложена:

1. Коттером
2. Грейнером
3. Мильнером
4. Левином

2. Для проведения изменений в организации требуется:

1. желание руководства
2. наличие проблем
3. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
4. отсутствие сопротивления изменениям

3. Команда проекта организационных изменений подбирается по

1. личностным характеристикам
2. профессиональным признакам
3. профессиональным и личностным характеристикам

4. Основные методы снижения сопротивления изменениям:

1. материальное и моральное стимулирование
2. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
3. издание приказов, распоряжений
4. увольнение, понижение по должности

5. Основные уровни сопротивления изменениям:

1. высший, средний, низовой
2. сильный, слабый
3. явный, неявный
4. индивидуальный, групповой, системный

6. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

1. управляемости и творчества
2. умение привлекать и реализовывать новые идеи
3. гибкости и контролируемости
4. организованности и слаженности
5. миссии и цели

7. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:

1. 3 этапов

2. 4 этапов
3. 6 этапов
4. 8 этапов
5. 10 этапов

8. Авторами теории Е и теория О организационных изменений является:

1. Г. Эмерссон и Г. Гант
2. М. Бир и Н. Нориа
3. Ф. Котлер и П. Дракер
4. Ф. Тейлор и А. Файоль

9. Модель «EASIER» состоит из

1. 3 элементов
2. 5 элементов
3. 6 элементов
4. 10 элементов
5. 12 элементов

10. Команда и группа – это понятия:

1. пересекающиеся
2. противоположные по смыслу
3. эдентичные по смыслу
4. конфликтующие
5. Родственные

11. Основной фактор эффективной работы команды:

1. поддержка
2. совместное обсуждение проблем
3. одинаковая заработная плата
4. успешное взаимодействие в команде
5. похвала руководства

12. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

1. стимулироваая
2. поддержки администрации
3. распределения функциональных и командных ролей
4. гендерных отношений
5. оценки руководства

13. Изменение структуры системы - это:

1. аутсорсинг
2. аутстаффинг
3. бизнес-процесс
4. реструктуризация
5. инжиниринг

14. Цель изменений

1. сократить персонал
2. устранить недостатки во внутренней среде организации
3. изменить выпускаемые продукты и структуру

4. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

15. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

1. австриец Й.Шумпетер;
2. американец Ф. Тейлор;
3. француз А.Файоль.

16. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

1. формализацию стратегии реализации перемен
2. формирование группы сторонников изменений
3. определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
4. разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований

Дополнить утверждения

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

18. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это: _____

19. Внутренние источники организационных изменений - источники изменений, связанные с _____ организации.

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

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

22. Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу _____ в модели организационных изменений К. Левина.

23. Проведение мероприятий, направленных на упрочение новой организационной практики, соответствует этапу _____ в модели организационных изменений К. Левина.

24. Процесс комплексного изменения методов функционирования организации и ее структуры - это: _____

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

26. Реформирование организаций может осуществляться в форме реструктуризации и _____

27. Руководители используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз, основываясь на теории _____ в управлении организационными изменениями.

28. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, - модель _____

Критерии оценки:

Каждый вопрос содержит один верный ответ.

Верные ответы оцениваются в 0,5 балла.

Неверные ответы оцениваются в 0 баллов.

Компетенции:

Тестовые задания направлены на проверку «информационной» составляющей указанных в паспорте ФОС компетенций и характеризуют степень сформированности знаний по разделам дисциплины.

Кафедра менеджмента

Перечень дискуссионных тем для обсуждения

по дисциплине «Управление изменениями»

В результате дискуссии:

- происходит обмен информацией, развивается критическое и рефлексивное мышление студента,
- расширяются границы восприятия за счет разных подходов к одному и тому же предмету или явлению, за счет несовпадения мнений;
- формируется коммуникативная и дискуссионная культура в процессе поиска группового решения;
- обогащается эмоциональный и поведенческий опыт студента.

В рамках дискуссии обсуждается каждая из тем в соответствии с перечнем аспектов темы.

1. Раздел 1, Тема 1: Организация как система, ее свойства

Тема дискуссии: плюсы и минусы централизации.

Компетенции: ОПК-2, ПК-12

Аспекты дискуссии:

1. С чем может быть связана необходимость изменений в корпоративной культуре организации?

Студентам, отвечая на вопрос, предлагается порассуждать над следующими аспектами:

- желание стабилизировать ситуацию в компании;
- слияние или поглощение организации;
- технический прогресс;
- глобализация бизнеса.

2. Все ли изменения в компании можно считать стратегическими?

Студентам, отвечая на вопрос, предлагается порассуждать над следующими аспектами:

- денационализация компании;
- смена руководителя организации;
- сделки по слиянию или поглощению;
- расширение географии деятельности.

Раздел 2, Тема 5: Методы анализа деятельности компании: выявление необходимостей и причин организационных изменений

Кейс 1 «Это мы не проходили...» (для дискуссии в малых группах (2-4 человека)):

У крупного банка с разветвленной сетью филиалов возникла серьезная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев, несмотря на высокую зарплату и социальный пакет компании, резко возросла. В операционных залах вместо десяти-пятнадцати человек работает три-пять.

HR – менеджер, поговорив с сотрудниками, выяснил, что причины ухода – большие нервные перегрузки при общении с раздраженными клиентами. Банк перестал четко и в срок исполнять свои обязательства перед клиентами (например, блокирование банком карточных счетов, задержка перечисления и зачисления денег на банковскую карту и др.). Естественно, что весь поток негатива выливается на тех, кого люди видят первым, – операциониста.

Руководство банка обратилось к HR – директору с просьбой решить вопрос: либо резко увеличить набор специалистов, либо никого не увольнять в ближайшее время.

Задание: Что следует изменить в компании?

Кейс 2 «Не все то золото...» (для дискуссии в малых группах (2-4 человека)):

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

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

Задание: Что следует изменить в компании?

1. Раздел 5, Тема 16: Эффективность работы команды.

Задание для дискуссии в малых группах (2-4 человека):

При анализе динамики численности компании было выявлено, что в отделе рекламы сменилось за полгода семь руководителей.

Структура отдела рекламы: группа дизайна – 5 человек, группа рекламы – 4 человека.

Проанализируйте все возможные причины сложившейся ситуации и предложите план действий для менеджера по персоналу.

Компетенции: ОПК-2, ПК-12, ПК-15, ПК-20

Критерии оценки:

Участие в дискуссии оценивается от 0 до 2 баллов:

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Высказывания студента логично структурированы, носят обоснованный характер	0	0	0,25
Студент проявлял уважение к другим участникам дискуссии, соблюдал нормы речевого этикета	0	0	0,25
Студент показал способность к побуждению других к диалогу через постановку вопросов и иные формы взаимодействия с другими участниками дискуссии	0	0	0,25
Студент в своих высказываниях опирался на ранее полученные знания и компетенции	0	0,25	0,25
Студент показал способность к моделированию реальных управленческих ситуаций через приведение примеров (в т.ч. оценку рисков, учет позиций других сотрудников и т.п.)	0	0,25	0,5
Студент показал готовность выполнять управленческую деятельность через активную постановку себя на позицию менеджера	0	0,5	0,5

Кафедра менеджмента

Групповой проект

по дисциплине «Управление изменениями»

Требования к выполнению группового проекта

Задание выполняется в мини-группах 3-4 человека.

Групповой проект оформляется в программе Power Point и представляется для обсуждения в формате презентации. Минимальное количество слайдов - 20.

Подготовленный групповой проект в печатном виде не сдается. Выступление с групповым проектом оценивается для каждого члена группы. Отсутствие в день группового выступления оценивается в 0 (ноль) баллов.

Компании, которые выбирают студенты, должны быть согласованы в учебной группе с целью избегания повторов.

Структура презентации:

1. История компании
2. Современное состояние компании
3. Организационная структура компании
4. Предыстория организационных изменений
5. Риски изменений
6. Суть организационных изменений (положительные и отрицательные моменты)
7. Отношение к изменениям коллектива компании (принятие и поддержка/нейтралитет/сопротивление)
8. Последствия организационных изменений

Критерии оценки

№ п/п	Оцениваемые параметры	Оценка в баллах
1	Качество доклада:	
	- производит выдающееся впечатление	1
	- четко выстроен;	1
	- рассказывается, но не объясняется суть работы;	0
	- зачитывается.	0
2	Использование демонстрационного материала:	
	- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;	2
	- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;	0,5
	- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо,	

	неграмотно.	0
3	Качество ответов на вопросы: - отвечает на вопросы; - не может ответить на большинство вопросов; - не может четко ответить на вопросы.	2 0,5 0
4	Владение научным и специальным аппаратом: - показано владение специальным аппаратом; - использованы общенаучные и специальные термины; - показано владение базовым аппаратом.	2 1 0,5
5	Четкость выводов: - полностью характеризуют работу; - выводы нечетки; - имеются, но не доказаны.	1 0,5 0,5
6	Участие в обсуждении групповых проектов, представленных студентами учебной группы	1
	ИТОГО	10

Итоговая оценка за групповой доклад формируется путем суммирования оценок по каждому из критериев. Максимально возможное количество баллов за групповой доклад – 10 баллов.

Компетенции: ОПК-2, ПК-6, ПК-8, ПК-12, ПК-15, ПК-20

Кафедра менеджмента

Темы индивидуальных докладов

по дисциплине «Управление изменениями»

1. Управление на основе системного подхода
2. Свойства организации: Свойство целенаправленности
3. Свойства организации: Свойство перманентности целеполагания
4. Свойства организации: Свойство дискретности
5. Свойства организации: Свойство цикличности
6. Свойства организации: Свойство реверсивности
7. Свойства организации: Свойство оперативности
8. Свойства организации: Свойство гибкости
9. Свойства организации: Свойство ротационности
10. Свойства организации: Свойство корпоративности
11. Свойства организации: Свойство коммуникационности
12. Свойства организации: Свойство композиционности
13. Свойства организации: Свойство комбинаторности
14. Свойства организации: Свойство селективности
15. Свойства организации: Свойство ингрессивности
16. Свойства организации: Свойство конъюгированности
17. Свойства организации: Свойство корреляционности
18. Свойства организации: Свойство эгрессивности
19. Свойства организации: Свойство эмерджентности
20. Модель жизненного цикла организации. Автор И. Адизес
21. Модель жизненного цикла организации. Автор Д. Гелбрэйт
22. Модель жизненного цикла организации. Автор Е. Фламхольц
23. Модель жизненного цикла организации. Автор Н. Черчилл и В. Льюис
24. Модель жизненного цикла организации. Автор Л. Грейнер
25. Модель жизненного цикла организации. Автор Р. Казаньян
26. Модель жизненного цикла организации. Автор Д. Миллер и Р. Фризен
27. Модель жизненного цикла организации. Автор Р. Куинн и К. Камерон
28. Модель жизненного цикла организации. Автор Б. Скотт и Р. Брюс
29. Модель жизненного цикла организации. Автор К. Смит, Т. Митчелл и С. Саммер
30. Модель жизненного цикла организации. Автор Г. Липитт и У. Шмидт
31. Модель жизненного цикла организации. Автор В. Торберт
32. Модель жизненного цикла организации. Автор Э. Шейн
33. Модель преобразований бизнеса К. Левина
34. Модель «Айсберг» С.Н. Германа
35. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансофа
36. Теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нория
37. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
38. Стадии процесса изменений Дж. Коттера

- 39.Кривая изменений Дж. Дак
- 40.Модель Л. Грейнера
- 41.Классификация стратегий по Минцбергу и Уотерсу
- 42.Стратегии организационных изменений по Торли и Уирдениусу
- 43.Модели перемен: Модель переходного периода
- 44.Модели перемен: Модель постепенного наращивания
- 45.Модели перемен: Модель EASIER
- 46.Слияние компаний
- 47.Присоединение компаний
- 48.Поглощение компаний
- 49.Разделение компаний
- 50.Выделение компаний
- 51.Преобразование компаний
- 52.Неформальные организации
- 53.Формальные организации
- 54.Механистические организационные структуры
- 55.Органические организационные структуры
- 56.Подход «сверху вниз»
- 57.Подход «снизу вверх»
- 58.Рациональный тип негативного отношения к изменениям и его способ преодоления сопротивления изменениям (автор Стюарт Хеллер)
- 59.Личный тип негативного отношения к изменениям и его способ преодоления сопротивления изменениям (автор Стюарт Хеллер)
- 60.Эмоциональный тип негативного отношения к изменениям и его способ преодоления сопротивления изменениям (автор Стюарт Хеллер)
- 61.Метод преодоления сопротивления изменениям Э. Хьюз
- 62.Метод преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер
- 63.Сопротивление изменениям по М. Армстронгу

Компетенции:

Подготовка и выступление с индивидуальным докладом направлены на проверку «информационной» составляющей указанных в паспорте ФОС компетенций.

Критерии оценки

Индивидуальный доклад оценивается от 0 до 1 балла:

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Доклад логично выстроен, четко структурирован	0	0,1	0,25
Студент представляет	0	0,1	0,25

информацию кратко и информативно			
Доклад отражает хорошее понимание студентом идей, высказанных в источниках	0	0,1	0,25
Студент использует собственные формулировки для представления информации	0	0,1	0,25

Комплект кейсов

по дисциплине «Управление изменениями»

Решение кейсов включают задания реконструктивного и творческого уровня. Каждый кейс предполагает ответ на предложенный вопрос(ы) объемом до 3 страниц.

Раздел 1, Тема 2: Принципы организации

Кейс 1.

1. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации:

1) Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца» задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

2) При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться.

3) В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако, как управленец он оказался неэффективен.

2. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и какое влияние это оказывает на организацию:

1) Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2) В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

3) Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12, ПК-15

Раздел 1, Тема 3: Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации

Кейс 1.

ООО «Гномик» производит развивающие игрушки для детей в возрасте от 0 до 7 лет. В 2002-2005 году предприятие провело технологическую реструктуризацию, осуществляя переход к производству механизированных игрушек. За период реструктуризации продажи возросли в целом на 43%, а после завершения рост продаж составил 13,7% в месяц и достиг пика во второй половине 2006 года. В первой половине 2007 года наблюдается стагнация в показателях продаж компании, а в апреле 2007 года зарегистрировано снижение продаж на 8%.

В настоящее время компания внутренне диверсифицирована: осуществляется производство 6 ассортиментных позиций игрушек, развивается сервисное направление (консалтинг родителей и педагогов), существует исследовательское подразделение. Система приоритетов компании описывает производство, сбыт, торговые операции, внутриорганизационные вопросы, мотивацию, инновационные решения предприятия. Можно диагностировать размытый характер приоритетов.

До начала технологической реструктуризации функции генерального директора осуществлял владелец предприятия, после завершения был осуществлен переход к менеджерскому управлению.

Задание: Охарактеризуйте стадию жизненного цикла компании. Соотнесите ее с одной из моделей жизненного цикла.

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12

Кейс 2. «История Сбербанка России»

1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумма на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие, надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу - 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка - «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. - уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех

сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет - с 1865 по 1895 г. - число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек - с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., - Первая мировая война, революция, Гражданская война - не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А серого соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991 гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950-1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов - в 100 раз.

А в 1987 г. а рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР - Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

К 2000 г. Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

К 2016 г. Сбербанк России - это международная финансовая группа, ПАО Сбербанк – это один из крупнейших банков России и Европы, который стремительно трансформируется в один из мощных мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

Задание: Прочитайте текст. Выберите одну из моделей жизненного цикла организации наиболее подходящих для анализа описанной деятельности компании. Постройте график жизненного цикла компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании.

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12

Раздел 2, Тема 4: Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений

Кейс 1. Картофельные инновации

Агрохолдинг «Тамбовская нива» с 2006 г. продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте средняя цена в рознице составляет 50 руб. за килограмм. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса».

Но недавно генеральный директор и совладелец компании Андрей Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс - убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и самостоятельно устанавливать цены на продукт - и получить дополнительных покупателей.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал - в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу.

О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную головную боль - переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах.

Маржа дистрибуторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман», - улыбается Козлов. «А если серьезно, - добавляет предприниматель, - то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит».

Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем - пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы.

Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: «Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская нива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали.

Излюбленный прием Козлова - во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и воззвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не

хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают.

А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет байера наглядным агитматериалом - привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», - уверяет Козлов.

Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. т «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т докупила у дистрибуторов. «Овощи - сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку», - говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую ниву» как на поставщика, но сохранить как покупателя.

Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Санвэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская нива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница - тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги».

Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5% до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядит дороговато. Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но, как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант - добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развозить товар «Тамбовской нивы»? У Козлова готов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же «Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ». За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть» из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и другие.

«Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим, - говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков. - Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» - большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером - иначе непонятно, как на одном сайте будет уживаться ассортимент разных сетей.

Второй способ проникнуть в квартиры - использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы «водников», то там помимо воды еще полсотни позиций, - рассуждает Козлов. - Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100%-ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента», - считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов.

Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру - примерно +3-5С».

Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не с помощью сетевого маркетинга. «Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» - задается вопросом Козлов. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал. Но это не значит, что метод не работает». Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным.

Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно «проникать» туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям - и вперед!» - строит планы предприниматель.

Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес - не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина, - предостерегает Игорь Качалов. - Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно - почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга.

В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома, - говорит предприниматель, - то потом нас оттуда уже не выбить».

Задания:

- 1. Проанализируйте ситуацию.**
- 2. Назовите изменения, вносимые генеральным директором компании.**
- 3. Охарактеризуйте изменения с позиции дистрибуторов, клиентов, самой компании.**
- 4. Оцените варианты развивать розницу нетрадиционными способами, предложенные генеральным директором («проникать в квартиры»).**
- 5. Предложите свои варианты изменений, целью которых является выход на розничный рынок без посредников.**

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12

Раздел 4, Тема 13: Причины сопротивления изменениям

Кейс 1. Преобразования в ЦТУ

Дмитрий Новиков знал, что руководимая им организация - Центральное техническое управление (ЦТУ) - нуждается в изменениях и это должно произойти в ближайшие два года. Две тысячи его подчиненных по всей стране слишком долго пребывали в эйфории по поводу того, что занимают монопольное положение в отрасли'. Они были единственными, кто обеспечивал техническую поддержку услуг, оказываемых обширной федеральной сети расчетно-кассовых центров (РКЦ) Центрального банка. Вся система услуг ЦБ находилась на пороге больших изменений. Начальник Дмитрия в ЦБ уже издал распоряжение о том, что в ближайшие два года все без исключения банки страны смогут привлекать к обслуживанию своих компьютеров и компьютерных сетей ту организацию, которая будет предлагать лучший вариант с точки зрения соотношения цены услуг и их качества. Таким образом, в работе Управления, руководимого Новиковым,

появлялись конкуренты, притом достаточно опытные в обслуживании импортной компьютерной техники мирового класса. В то же время Управлению Новикова разрешалось продавать свои услуги «на сторону» в любые организации, находящиеся за пределами федеральной банковской системы, в том числе и за границу.

Приятное волнение, охватившее Дмитрия после сообщения о преобразовании Управления в коммерческую, по сути дела, организацию с неограниченными возможностями, вскоре сменилось тревогой. Руководя долгое время обслуживанием компьютерной техники, Дмитрий прекрасно понимал, что его Управление на деле не было готово к ведению эффективной конкуренции внутри страны, а тем более за рубежом. Российские банки уже много лет жаловались на высокую стоимость и низкое качество услуг его Управления. Охраняемые своим монопольным статусом, работники Управления не очень-то беспокоились о том, какую репутацию они имеют у своих клиентов. «Мы лучше наших клиентов понимаем, что им надо и сколько они должны платить за это. Мы знаем себе цену» - таков был подход. Его необходимо было изменить, так как при свободном выборе на рынке будут искать того, кто лучше сможет обслуживать компьютерную технику. «Сможет ли его Управление возобновить контракты со своей прежней клиентурой? Вряд ли!» - подумал Дмитрий.

По крайней мере, внутри федеральной банковской системы ЦТУ имело существенные преимущества в отношении стоимости оказываемых услуг по сравнению с «новичками», собирающимися прийти в этот бизнес. Существующее налоговое законодательство освобождало ЦТУ от уплаты НДС в тех случаях, когда услуги предоставлялись в пределах федеральной банковской системы. Однако эта льгота исчезала при выходе за пределы данной системы, т.е. когда ЦТУ начинало осваивать новые рынки, предлагая там свои услуги. Все это усугублялось еще и тем, что в ЦТУ никто не имел никакого управленческого опыта работы в рыночной среде. Никто, включая даже Новикова, никогда не управлял свободной в своем выборе коммерческой организацией и всем тем, что это в себя включает: снижение себестоимости, отношения с потребителями и поиск возможностей в высококонкурентной среде. Будет ли двух лет достаточно для проведения в ЦТУ радикальных преобразований, делающих его бизнес успешным?

Начальник одного из отделов ЦТУ Петр Капотников, работающий долгое время в этой должности, так описывал, чем было ЦТУ в прошлом: «Тогда клиенты нас не интересовали. Мы просто диктовали им свои условия и решали за них, что им делать. Мы работали на себя и во многом делали что хотели. Мы не считали себя работающими на клиента - осознание того, что клиент мог делать свой выбор, что ему нужно и кто ему нужен, было абсолютно чуждо ЦТУ, - мы определяли качество. Мы устанавливали стандарты качества в нашей работе. Поэтому мы были убеждены, что обеспечивали услуги хорошего качества».

Владимир Колосов, пришедший в ЦТУ в 2000 г., вспоминал, как он был удивлен тем, что не так много услуг Управления носили коммерческий

характер. «Меня поразило то, что деньги не были целью в работе, а сама работа не имела для сотрудников Управления большого значения». Это можно было бы назвать технократическим высокомерием, искажившим представление ЦТУ о настоящем бизнесе. «Мы транжирили деньги на разные технические «штучки», не игравшие никакой роли на практике, - продолжал Владимир, - они не были нужны для клиентов. Эти «штучки» были интересны лишь только для нас. На деле мы вовсе и не думали о клиентах как о полноправных партнерах - потребителях наших услуг. Для нас они всего-навсего были еще одним отделом в нашей банковской системе».

Начальник Колосова, просивший не называть его имени, раскрыл одно обстоятельство, явно удерживавшее ЦТУ от каких бы то ни было предпринимательских устремлений: «Один наш сотрудник, с которым я работал, просто сводил меня с ума. Работа его вообще не интересовала. Он приходил утром на работу с опозданием и тратил два часа на чтение газет, а после этого отправлялся куда-нибудь обедать. Возвращался с «обеда» он обычно после 14:00 и всегда умудрялся находить причину уйти домой раньше положенного времени. И так каждый день!» Организационная культура ЦТУ не только это допускала, но и даже вознаграждала такое поведение.

Колосов, может, и верил, что организационная культура ЦТУ имела изъяны фундаментального характера, но многие его коллеги-менеджеры считали, что все обстоит прекрасно. Центральный банк создал им действительно «тепличные» условия, при которых не было необходимости бороться за место «под солнцем» на рынке компьютерных услуг. Вы только представьте себе ситуацию, в которой пребывало ЦТУ: гарантированные заказы по любой цене, а соответственно и получение прибыли. Ну и что, если для большинства руководящего состава ЦТУ показатель эффективности работы не измерялся с точки зрения влияния на общий уровень работы организации и удовлетворенность клиентов? Каждый в ЦТУ «ушел в себя». Важным становилось поставить как можно большее число людей в функциональную зависимость от себя, как можно быстрее сделать карьеру. «Мы превратились в организацию, где каждый создавал вокруг себя маленькую империю, - сказал Капотников. - Чем больше людей было у вас в подчинении, тем больше был шанс на повышение в должности. Формально результаты работы как-то определялись, но никто это не координировал и не применял на практике. Наша организация серьезно страдала от функционализма, так что люди не считали себя выполняющими общую задачу. Если кто-то из одного отдела просил помощи у кого-то из другого отдела, то это воспринималось с раздражением и недовольством. И конечно же, все это не принималось во внимание как влияющее на себестоимость предоставляемых услуг».

Подобное отношение в ЦТУ к делу, упор на затратный подход и игнорирование мнения клиентов могло привести только к недовольству со стороны последних. А недовольство, в конце концов, выливалось в открытый мятеж. Новый заместитель председателя ЦБ пригласил известную

иностранный консультационную фирму для проведения проверки всех информационных сетей федеральной банковской системы с целью, во-первых, выявления возможности их стыковки со знаменитой западной системой СВИФТ и, во-вторых, для создания условий по предполагаемому внедрению принципов и технологий СВИФТ в новую систему банковской информации. Результаты проверки и выводы консультантов были, как и ожидалось, удручающими и не вызвали ни у кого удивления. «Подтвердились наши наихудшие опасения, - вспомнил один из менеджеров ЦТУ. - Мы находились в «предсмертном» состоянии».

До тех пор пока отчет внешних консультантов не обнародовал неопровержимые доказательства надвигающейся беды, руководство ЦТУ считало, что Управление прекрасно обслуживает вверенную ему компьютерную технику федеральной банковской системы. «Если бы вы спросили нас о нашей работе, - сказал Новиков, - мы бы ответили, что почти всегда наши клиенты довольны качеством услуг, а себестоимость услуг снижается из года в год. И как это принято сейчас говорить, в ходе нашей работы создается добавочная стоимость». Только позже Новиков пришел к признанию того, что у клиентов было диаметрально противоположное мнение об эффективности работы ЦТУ: «Наши клиенты говорили, что услуги Управления очень дорогие и что после наладки компьютеры опять быстро выходят из строя. О создании добавочной стоимости они даже не говорили».

В ответ на отчет консультационной фирмы ЦБ назначил на должность руководителя Департамента банковских информационных систем Тимура Богатеева, бывшего до этого членом правления коммерческого банка «Интеграл». Тимур получил степень мастера делового администрирования в Школе бизнеса Северо-Западного университета в США и работал некоторое время в европейском отделении информационных систем Мирового банка. На него была возложена ответственность за реанимирование всей национальной системы банковской информации, включая обслуживание компьютерной техники, находившейся в ведении Дмитрия Новикова.

К моменту вступления Тимура Богатеева в должность годовой счет, выставленный ЦТУ своим внутрибанковским клиентам, достиг (в 2001 г.) 2,4 млрд. руб., с учетом расходов на общепанковские информационные компьютерные технологии он возростал до 15 млрд. руб. Несмотря на то что ЦТУ предлагало клиентам огромное количество услуг, включая обработку данных, управление проектом, обучение работе на компьютерах и различного рода консультации, гордиться Управление могло только двумя вещами. Первое - это размещение и установка компьютерного оборудования. Как написано в буклете Управления, ЦТУ берет на себя всю ответственность за работу компьютерного оборудования обслуживаемых организаций, что включает создание АРМ и размещение компьютерной техники в помещениях компании, а также разработку информационных систем и обеспечение соответствующих услуг по их обслуживанию. Второе - это восстановление оборудования и сетей после их полного сбоя. В том же буклете говорится,

что ЦТУ обеспечивает дополнительные мощности и компьютерную поддержку вашей работы в случае сбоя и выхода техники и оборудования из строя в результате пожара или стихийных бедствий.

Тимур Богатеев быстро сообразил, что клиенты ЦТУ и его менеджеры руководствуются совершенно разными ценностями. Он понимал, что его наипервейшей задачей являлось заставить менеджеров ЦТУ изменить свое отношение к клиентам, научить их считаться с потребителями. Тимур был убежден, что единственно верный путь в этом направлении - это коммерциализировать деятельность ЦТУ и разрушить его монополию.

Взяв за основу отчет консультационной фирмы, Богатеев своим первым решением реорганизовал руководимый им Департамент, выделив в его составе три независимых подразделения на правах «центров прибыли». ЦТУ стало одним из таких «центров».

Для каждого подразделения было четко определено, что оно должно резко сократить свои расходы. Было также предложено сократить численность работников ЦТУ вдвое. Дмитрий Новиков был назначен генеральным директором нового коммерческого образования; он должен был провести в организации изменения с соблюдением следующих условий:

1. ЦТУ должно активно осваивать рынок клиентов за пределами федеральной банковской системы;

2. в течение двух лет все банки, входящие в федеральную систему, получали право выбора поставщиков и обслуживающих организаций «со стороны».

Другими словами, ЦТУ должно было оказаться в полностью конкурентной среде для того, чтобы выжить.

Новиков приветствовал меры, предпринятые Богатеевым, в особенности превращение его Управления в одного из конкурентов на рынке компьютерных услуг. Дмитрий отметил: «С первого дня я чувствовал что, мы должны продавать свои услуги за пределами банковских систем. Если бы этого не случилось, мы никогда не извлекли бы уроков из того, что значит быть коммерциализированными. Это помогло нам выбраться из «башни из слоновой кости». Он верил, что в мире найдутся клиенты, нуждающиеся в услугах ЦТУ. Он ожидал, что, поскольку быстро будет расти рынок для бизнеса по размещению и установке компьютерной техники, ЦТУ может найти свою нишу на этом рынке. «Мы думаем, нам есть что продавать. Это то, что мы делаем лучше других», - сказал Новиков.

Задания:

- 1. Какие причины вызвали необходимость проведения изменений в ЦТУ?**

- 2. Какие цели преследовали изменения в ЦТУ?**

- 3. Что могло бы стать в ЦТУ источниками индивидуального и организационного сопротивления изменениям?**

- 4. Что сделали Тимур Богатеев и Дмитрий Новиков для преодоления сопротивления изменениям?**

5. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в департаменте, руководимом Тимуром Богатеевым?

6. Какие подходы к проведению планируемых изменений в организации были применены в ЦТУ?

7. Какие этические проблемы возникли в ходе преобразований ЦТУ в коммерческую организацию?

8. Как вы подошли бы к проблеме преобразования ЦТУ? Объясните причины, побуждающие вас действовать по-другому.

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12, ПК-20

Раздел 4, Тема 14: Методы преодоления сопротивления

Кейс 1. «Война стай, или как слияние компаний отражается на сотрудниках»

Роль HR-отделов во время сделок по слияниям и поглощениям трудно переоценить - от их умения мотивировать ключевых сотрудников подчас зависит исход всего мероприятия.

По данным, опубликованным в издании «Mergers&Acquisitions Journal», 61% сделок по слиянию и поглощению (M&A) не окупает вложенных в них средств, а статистика, представленная PriceWaterhouseCoopers, показывает, что 57% объединившихся компаний долгое время отстают в развитии от других субъектов данного рынка. Это подтверждают и данные Глобальной ассоциации по управлению персоналом Human Capital Institute, согласно которым около 60% M&A-сделок не дают желаемых результатов. Более того, в течение первых 3–4 месяцев после их заключения производительность новообразованной компании снижается вдвое.

Страшные мотивы

Аналитики выделяют много причин неэффективности слияний и поглощений, однако в последнее время все больше склоняются к тому, что главная из них заключается в реакции персонала на подобные организационные изменения. Опыт показывает, что вопреки верным финансовым расчетам и рыночным оценкам, в процессе интеграции возникают проблемы, которые сводят на нет радужные мечты высшего.

При слияниях и поглощениях ситуация усугубляется тем, что в болезненный и потенциально конфликтный для организации процесс вовлекаются минимум две значительные группы людей. При этом каждая из них имеет свою историю, культуру, опыт. В результате новообразованная организация распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и оценивают все происходящее, как «мы» против «них», «победитель» и «побежденный» и т. д.

Следует понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых слияниях и поглощениях. Это нормальная психологическая реакция на изменение окружающего мира, некая попытка адаптации к новым

условиям. Объясняется она очень просто (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации) - страхом. Сотрудников пугают материальные потери и неопределенность будущего. Они боятся лишиться в результате реорганизации рабочего места, определенного статуса или привычной дружеской атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям и т. д.

В итоге процессы слияния и поглощения часто приводят к потере ключевых сотрудников - 47% руководителей высшего звена, как правило, покидают организацию в течение года после заключения сделки. А на протяжении следующих трех лет эта цифра, по данным SHRM (Society for Human Resource Management), может достичь 72%. Причина этого - преимущественно в различиях организационных культур объединяющихся компаний. По данным исследования консалтинговой компании Mercer, 75% руководителей считают «согласование культур компаний и взаимодействия с подчиненными» наиболее важными факторами для успешной интеграции.

Так или иначе, процессы согласования неминуемы и, как можно заметить, проходят в несколько этапов. В зависимости от того, на каком этапе М&А находятся компании, роль HR-департамента меняется. Существует прямая корреляция между участием HR-департаментов компаний и успехом при слияниях и поглощениях. Чем профессиональнее управленцы человеческими ресурсами подходят к процессу, тем больше вероятность, что все закончится благополучно.

Нефтяные платформы

Когда в 2004 г. в России объединялись Тюменская нефтяная компания (ТНК), компания «Сиданко» и московское подразделение британской нефтегазовой компании BP, представители трех менеджерских составов совместно принимали решение о будущей структуре предприятия. В ТНК-BP появились новые подразделения, которые ранее отсутствовали в отдельных компаниях. Поэтому почти все ключевые сотрудники смогли найти себе применение в новой организации. А поскольку бизнес расширился и количество активов значительно выросло, объем полномочий и масштаб деятельности ведущих сотрудников увеличился, и это стало для них мощной мотивацией. Хотя известно, что президенту ТНК Семену Кукесу не нашлось места в объединенной структуре. От предложения стать советником при новом главе компании он отказался.

Дело техники

Производителю спортивных автомобилей Porsche предъявлен иск в размере более \$1 млрд. от четырех хедж-фондов, которые обвиняют концерн в манипулировании акциями Volkswagen. Компании считают, что Porsche и его бывший главный исполнительный директор Венделин Видекинг ввели инвесторов в заблуждение, заявляя на протяжении 2008 г., что концерн намерен приобрести Volkswagen. В иске утверждается, что обвиняемые специально вводили в заблуждение инвесторов и лгали относительно позиции Porsche и намерений в отношении VW, мол, Porsche манипулировал рынком, публично заявляя о своих планах купить 75% акций VW. Так, в

октябре 2008 г. Porsche заявил, что уже контролирует большую часть акций Volkswagen, в результате чего инвесторы бросились скупать акции компании, ожидая их падения. Однако тактика Porsche, наоборот, спровоцировала рост цен на акции VW на 400%, и многие инвесторы понесли серьезные убытки.

Можно только догадываться о степени глубины стресса сотрудников и менеджеров Volkswagen.

Банковская тайна

В августе 2005 г. австрийская финансовая группа Raiffeisen International примерно за \$1 млрд. купила украинский банк «Аваль». К тому времени в Украине уже существовала другая «дочка» группы - «Райффайзенбанк-Украина». Изначально планировалось их объединить. Причем председатель правления Raiffeisen International Герберт Степич заявлял тогда, что процесс слияния двух украинских «дочек» завершится к 2008 г. Но в 2008 г. компания Raiffeisen International неожиданно продала 100% акций «Райффайзенбанк-Украина» венгерскому «OTP Bank Лтд.». Как отмечала тогда пресс-служба, это позволило избежать расходов на слияние компаний и ускорить трансформационный процесс, т. е. полную интеграцию банка «Аваль» в группу Raiffeisen International (адаптацию систем, внедрение общих стандартов группы в обслуживании и управлении продуктами). По слухам, объединение не состоялось по «техническим причинам» - уж слишком разными по производственной специфике оказались два банка («Аваль» - розничный, с соответствующими компетенциями персонала, а «Райффайзен Банк» - корпоративный).

Дружим по плану

Процесс интеграции можно условно разделить на четыре этапа. Активное участие HR-служб приходится на два последних.

Первый этап - озвучивание предварительных намерений, в которые не рекомендуется посвящать рядовых сотрудников. И это вовсе не пустые слова, так как действия топ-менеджеров могут привести к совершенно непредсказуемым. К тому же на этом этапе важно не упустить момент. Как только информация о предстоящей сделке станет достоянием общественности, ключевым специалистам и сотрудникам непременно поступят заманчивые предложения от конкурентов. И побудить к принятию того или иного решения может неуверенность в своем будущем в рамках новой организации. Лучше всего, если к этому времени у сотрудников будут реальные основания ответить отказом.

Второй шаг - предпродажный аудит (due diligence), когда собирается информация о «женихе» и «невесте». В работе с персоналом также необходимо соблюдать относительный режим молчания по той же причине, что и в ходе предыдущего этапа.

Активно включаться в интеграционный процесс HR-департаменту необходимо уже на **третьем этапе** - во время организационного слияния, когда к возможной истерии персонала уже все готовы. Наиболее важная задача в этот период - это быстрота и качество оценки корпоративной культуры другой компании. Собранная информация позволит в дальнейшем

удерживать ценных сотрудников и реализовывать более комплексные интеграционные проекты. Вы должны понимать, почему другая компания ведет свой бизнес именно так, а не иначе, и тогда вы найдете правильные кадровые и мотивационные решения. Следует тщательно изучить корпоративные нормы, ценности, а также график работы, требования к дресс-коду и прочие достаточно символические вещи. Ведь для объединения корпоративных культур необходимо попытаться найти то, что сможет связать их.

Что же касается последнего этапа слияния - стратегического, то тут задачи HR-отделов гораздо сложнее. Нельзя недооценивать эгоцентризм руководства интегрирующихся компаний - иногда самомнение и влияние «топовых» сотрудников может существенно помешать процессам интеграции. В этом случае в систему мотивации необходимо внедрить так называемые «золотые парашюты». Под этим понимается компенсация, выплачиваемая высшему руководству компании при их увольнении, понижении в должности и т. д. При этом в документы, регламентирующие деятельность компании, вносятся соответствующие изменения. Необходимость применения такого инструмента определяется после проведения исследования, которое должно установить, существуют ли в компании «княжества», сопротивляющиеся интеграции. При этом «парашюты» следует давать не абы кому, а только корпоративным «звездам», людям, контролирующим «княжества», в подчинении которых находится большое количество специалистов и рядового персонала, т.е. тем, чей уровень влияния в коллективе очень высок. Это можно выяснить в ходе разнообразных аудитов, тестирования и бесед с потенциальными «парашютистами» и их подчиненными.

В долгосрочной же перспективе основные усилия HR-специалистов необходимо направить на определение границ ответственности ключевых менеджеров и специалистов в части как выполнения своих задач, так и оказания помощи новым коллегам. А также на обеспечение равных возможностей для работников интегрирующихся компаний (в инициативах, поощрениях и новых функциях, которые они обретают). Вместе с тем необходимо давать работникам возможность занять выигрышную позицию во вновь образованной структуре, активно привлекая их в качестве экспертов.

«Подводные камни» слияния

Нередко новый владелец желает оптимизировать кадры в компании, которую собирается приобрести, что может повлечь за собой значительное сокращение штата работников. То есть когда возникает вопрос о потенциальной покупке компании новым владельцем, ее сотрудники, а особенно ключевые работники и руководство, могут достаточно враждебно относиться не только к документальным проверкам в рамках правового аудита компании, но и к самой идее M&A. Если законодательство страны не предполагает возможности автоматического прекращения трудовых отношений с сотрудниками в случае смены владельца компании, то новому

владельцу необходимо уделять особое внимание требованиям трудового законодательства в случае массового сокращения штата или увольнения отдельных работников. «Подводные камни» могут притаиться во внутренних документах приобретаемой компании. Например, это касается выплаты материального вознаграждения разным категориям работников, о чем может говориться в коллективном договоре, уставе, положении о начислении премий, трудовых договорах с работниками и трудовом контракте, который заключается с руководителем. Об этом необходимо обязательно помнить, поскольку работники иногда могут намеренно скрывать данные обстоятельства, чтобы иметь возможность выиграть в судебном порядке потенциальный спор.

Поэтому желательно установить нормальные деловые отношения с руководителем компании, чтобы еще на этапе проведения документальной проверки избежать недоразумений и получить достоверную информацию и документы, которые могут значительно повлиять на решение о приобретении компании новым владельцем.

Задания:

1. Каковы причины сопротивления менеджеров и исполнительского персонала реструктуризации (на примере слияния-поглощения компаний)?

2. Поясните на основе приведенного примера одну из возможных причин недоверия людей к корпорациям.

3. Укажите порядок работы с персоналом в процессе управления организационными изменениями на примере реструктуризации.

4. Какие юридические основания могут поддерживать сопротивление персонала изменениям при осуществлении процедуры слияния-поглощения?

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12, ПК-15

Раздел 5, Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство.

Кейс 1.

Характеристика службы маркетинговых исследований

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно

высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность

1. Петров - возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 1991 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов - главный специалист этой службы. Возраст - 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1992 г в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов - очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне - всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков - специалист другой службы. Возраст - 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов - 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Задание: Выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего. Обосновать свое решение.

Компетенции: ОПК-2, ПК-8, ПК-12, ПК-20

Критерии оценки:

Каждый кейс оценивается от 0 до 2 баллов.

Критерии оценки	Баллы		
	Ответ не соответствует критерию	Ответ частично соответствует критерию	Ответ полностью соответствует критерию
Кейс решен в полном объеме (даны ответы на все предложенные вопросы)	0	0,25	0,5
Студентом продемонстрирована способность анализировать, делать выводы, обосновывать свое мнение	0	0,5	1
Студент использует собственные формулировки для ответов на вопросы	0	0,25	0,5