

Министерство образования и науки Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ «НИНХ»

Кафедра " " "

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

для студентов направления⁵: 0504«Менеджмент» профиль
«Менеджмент организации»

Новосибирск 2018

Оглавление

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ.....	4
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ	29
РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	31

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ

Обоснование управленческих решений по изменениям в организации, должно базироваться на научном, системном подходе, то есть изначально предполагать использование современных инструментов менеджмента. В связи с чем, необходимо расширять формализованный инструментарий, снижающий уровень субъективизма в принятии управленческих решений по изменениям.

Методические указания по подготовке к практическим (семинарским) занятиям выполнены в соответствии с планами практических (семинарских) занятий, представленными в рабочей программе дисциплины.

Методические указания содержат 4 приложения:

- в Приложение 1 представлен графически процесс организационного развития;
- в Приложении 2 представлена классификация методов организационных изменений по определенным параметрам;
- в Приложении 3 представлена модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра Дж. Келли.
- в Приложении 4 представлены модель преобразования бизнеса Дж. Коллинза.

Тема 1. Основы курса Управление изменениями

Вопросы:

1. Построение дерева решений на примере конкретной ситуации.
2. Расчет ожидаемой денежной оценки результатов.
3. Делегирование полномочий.
4. Анализ ситуаций, в которых руководство сталкивается с проблемами, вызванными необходимостью распределения полномочий, либо с ошибками, допущенными в процессе делегирования.

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала. Используются интерактивные формы обучения: беседы. Контроль успеваемости осуществляется посредством опроса.

Предполагается беседа по обсуждению следующих ситуаций:

Ситуация 1

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б) Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г) Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые, перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 2

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

г) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые, перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 3

Процветание и будущее предприятия, фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной организации?

Библиографические источники:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

1. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
2. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та,2008. – 480с.

в)научная литература:

1. Иванова, Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 290, [1] с.
2. Оздоровление бизнеса: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 171с.
3. Калимуллин Д. М. Совершенствование систем управления организационными изменениями на промышленном предприятии/ Д.М. Калимуллин: автореферат, Самара, 2008 – 18 с.
4. Смирнова, Н. К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А. – М.: Бератор-паблишинг, 2008. – 169 с.
5. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Типография «Правда», 2001. -256с.
6. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен,2008. -94с.

Тема 2. Индивидуальные изменения

Вопросы:

1. Значение и примеры обучения и изменения.
2. Постановка цели и выбор средств её достижения
3. Практическое применение техник изменения убеждений на основе когнитивного подхода.

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала. Используются интерактивные формы обучения: проведение тестирования для оценки отношения личности к нововведениям и обсуждение в группах результатов тестирования. Контроль успеваемости осуществляется посредством опроса.

ТЕСТ «ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К НОВОВВЕДЕНИЯМ?»

Хотя решение о необходимости преобразований принимается трудно, все же оно возможно. Гораздо более сложным представляется реализация решения.

Предлагаемая методика позволяет выявить свои возможности влиять на развитие своей организации. Против номера каждого утверждения теста напишите ту оценку, которая показывает, в какой степени вы одобряете или применяете на практике данный метод.

- не годится для использования в моей должности;
- вызывает у меня сомнения;
- никогда не использовал, но мог бы обдумать;
- иногда использую;
- использую всегда, когда возможно.

1. Вы пытаетесь сделать так, чтобы начальник принял участие в учебном мероприятии или собрании, на котором будут поддерживаться ваши идеи.
2. Вы высказываете свои мысли односторонне, из различных вариантов выделяете тот, который вам наиболее подходит.
3. Вы просите специалиста изучить данную проблему и воплотить ее в жизнь.
4. Вы пытаетесь сделать так, чтобы клиенты поддерживали вашу точку зрения.
5. Вы вновь выдвигаете отвергнутое ранее предложение в несколько измененном виде. Часто люди готовы одобрить однажды отвергнутую ими мысль, если им дадут достаточно времени для раздумий.
6. Вы предугадываете потребности и требования начальника и вовремя предлагаете идею, которую он сможет одобрить как свою.
7. Вы принимаете самостоятельные решения в тех областях, которые потребовали бы особой компетенции или личного опыта других работников.
8. Вы вступаете в коалицию с другими людьми, имеющими влияние на

ваши планы, путем заключения взаимных договоров о сотрудничестве и помощи.

9. Вы обращаетесь в профсоюзную организацию или к ее руководству, чтобы оказать влияние на руководство организации.

10. Вы проводите изменения постепенно, продвигаясь ступенчато от прямой деятельности к более многосторонней.

11. Вы добиваетесь одобрения своих идей у начальника путем убеждения в их ценности наиболее влиятельных людей, пользующихся его доверием.

12. Вы сами начинаете выполнять важные обязательства в отсутствие начальника.

13. Вы нарушаете субординацию, рассказывая о своей идее высшему руководству, отвечающему за политику предприятия.

14. Вы используете внешнего консультанта, чтобы он порекомендовал систему, поддерживающую ваши собственные идеи.

15. Надеясь на устранение людей, препятствующих вашим планам, вы ждете сменяемости кадров, осуществляющейся естественным путем или в результате реорганизации.

16. Вы составляете служебные записки и рапорты, подписываемые начальником, в соответствии с собственной точкой зрения. Начальник редко отказывается подписывать их, так как основная работа уже сделана.

17. Вы начинаете экспериментальный проект, имеющий большую вероятность успеха, или решаете сложную проблему задругих, чтобы показать пригодность вашего способа проработки проблемы.

18. Вы используете любые средства, чтобы сделать свою точку зрения широко известной.

19. Вы высказываете свои мысли людям вне предприятия, которые контролируют его деятельность.

20. Вы спокойно воспринимаете противодействие, руководствуясь тем, что вначале всегда встречаются трудности, и надеясь на то, что впоследствии ваша точка зрения будет одобрена.

21. Вы аргументированно высказываете свои идеи на собраниях коллектива.

22. Вы определяете общие потребности и устремления работников и следуете им как общим целям.

23. Вы широко включаете свое никому не известное и еще не опробованное предложение в уже одобренную программу и «выезжаете» на этом.

24. Вы организовываете ситуацию, когда представители других предприятий рассказывают о своем успехе, достигнутом благодаря идеям, схожим с вашими.

25. Вы отказываетесь от личного вознаграждения, чтобы одобрили вашу идею. В конце концов вы получаете повышение и тем самым право начать осуществление своих планов.

26. Вы высказываете свою мысль в присутствии начальника своего руководителя.

27. При формировании своих планов вы заботитесь о том, чтобы в

планировании принимали участие лица, проявляющие наибольшее недоверие к этим планам. Если они принимают участие в проекте, их недоверие ослабевает.

28. Вы создаете формальные системы для получения обратной связи или графические методы, которые помогают вам оценивать и уточнять существующую практику, а также находить возможности для расширения деятельности в других областях.

29. Вы допускаете утечку информации к человеку, который занимается публичной критикой и которого можно использовать для достижения изменений насильственными средствами.

30. Вы втягиваете людей, противодействующих вам, в неразумные мероприятия и наблюдаете за их неудачами.

31. Вы показываете сотрудникам с помощью тщательно продуманной и документированной работы, что ваша идея повышает эффективность деятельности организации при сравнительно низких затратах.

32. Вы излагаете свои предложения в области преобразования в форме служебной записки и рассылаете копии важнейшим лицам, принимающим решения.

33. Вы мобилизуете своих союзников и докладываете вопрос руководству вместе с ними.

34. Вы произносите речи, пишете статьи, которые концентрируют внимание на вашей идее.

35. Вы по возможности затягиваете решения «взрывоопасных» вопросов: непредсказуемые изменения в жизни организации решат проблему естественным путем.

36. Вы вселяете в своего начальника страх перед неприятными последствиями, которые могут возникнуть, если ваше предложение, касающееся изменений, не будет одобрено (потеря конкурентоспособности, рост авторитета других работников, появление проблем морального плана и т.д.).

37. При появлении возможности вы склоняете людей, занимающих ключевые посты, к поддержке вашей позиции и формируете группу по вопросам изменений.

38. Вы ищете пустоты в деятельности организации и заполняете их прогрессивными планами и программами.

39. Вы пытаетесь воздействовать на внешние силы, с тем чтобы получить новые льготы и возможности для своей организации и реализации своих планов.

40. Вы замедляете выполнение тех заданий или решений, которые вы не можете одобрить, чтобы привлечь внимание к своим идеям.

41. Вы отстаиваете свои принципы, угрожая увольнением.

42. В частной жизни вы устанавливаете отношения с людьми, обладающими властью в организации, и ищете их поддержки.

43. Вы предлагаете объединить взаимосвязанные, но распыленные в разных

отделах устремления. Затем берете дело под свой контроль и меняете их направленность.

44. Вы организуете дело так, чтобы контролирующие органы были прежде всего партнерами фирмы, а не стремились заставить ее одобрить определенные мероприятия или спорные обязанности.

45. Вы увольняетесь из фирмы и, возможно, забираете с собой наиболее серьезных явных своих сторонников, но планируете возвращение на предприятие сразу после существенного улучшения организационного климата.

46. Вы доставляете своему начальнику важную информацию, которую он не знает, но которая окажет влияние в желательном для вас направлении.

47. Вы заставляете тех, от решений, ресурсов или услуг которых вы зависите, так делать свою работу, чтобы вы могли исполнять свою.

48. Вы проводите свои мысли в официальные доклады через подходящие каналы.

49. Вы принимаете участие в различных общественных группах и поддерживаете организованные объединения, которые могут потребовать от своего предприятия законных изменений.

50. Вы предоставляете организации то, что для нее важнее, чем для вас, чтобы позже получить точку опоры для осуществления своих идей.

51. Вы советуетесь с начальником о целях и круге полномочий, а также о схеме ответственности, которая отражает полномочия лиц, ответственных за результат.

52. Чтобы получить возможность выполнить ценные новые действия, вы отказываетесь от контроля за, возможно, менее ценными, но важными действиями.

53. Вы устанавливаете другим отделам организации необходимый им для работы объем важной информации или ресурсов.

54. Вы придаете своему предложению дополнительную ценность, добывая извне денежные средства для покрытия издержек.

55. Вы осуществляете свои принципы деятельности, методы, решения, даже если все считают их непрактичными и невозможными.

56. Вы повышаете личную квалификацию и благодаря своему авторитету заслуживаете право участвовать в принятии решений.

57. Вы ссылаетесь на предсказуемые темы, волнующие работников, чтобы получить поддержку при сопротивлении начальника.

58. Вы «создаете обстоятельства» для важных с точки зрения успеха людей, действуя им во благо в рамках своей рабочей роли.

59. Вы публично продаете свою специальную компетенцию и упрочиваете положение своей продукции или услуг в качестве источника дохода.

60. Вы ссылаетесь на критические тенденции во внешней среде (снижение продаж, успех конкурентов, государственные ограничения, забастовки, снижение производительности труда, скудость ресурсов и т.д.), чтобы заставить руководство обдумать ваши предложения.

61. Вы ведете себя как можно более лояльно, компетентно и демонстрируете желание сотрудничать всегда, когда возможные конкуренты находятся в немилости, чтобы начальник яснее заметил противоположность между вами.
62. Вы оказываете ценные услуги людям, занимающим ключевые посты, или важным отделам в организации, с которыми у вас есть «общий враг».
63. Вы основываете рабочую группу, состоящую из представителей всех имеющих отношение к делу отделов, и изучаете отмеченные вами проблемы организации.
64. Вы просите научных специалистов и сотрудничающие органы, чтобы они поддержали вас.
65. Вы следите за своевременностью своих предложений и «куете железо, пока горячо».
66. Вы нейтрализуете влияние начальника на вас, выполняя то, чего ваш начальник не умеет делать или, по крайней мере, делает не так хорошо, как вы.
67. Вы действуете демонстративно, чтобы привлечь к себе внимание.
68. Вы добываете себе членство в органах, занимающихся планированием, формированием политики организации и принятием решений, имеющих значительное влияние, и тем самым способствуете или препятствуете проведению организационных мероприятий.
69. Вы привлекаете на свою сторону членов различных комиссий,
70. Вы упрочиваете поддержку, осуществляя стратегические ре-формы, когда появляются возможности реорганизации.
71. Зная свои цели и интересы, вы, тем не менее, даете своему начальнику возможность влиять на ваше решение.
72. Вы следуете принципу: «Чем больше предложений, тем больше из них может быть воплощено в жизнь».
73. Вы изменяете форму собрания, служебной записки и т.п., чтобы обратить внимание на меняющиеся или значительные обстоятельства.
74. Вы участвуете в совместных проектах с людьми, имеющими прочное положение, чтобы уменьшить риск в таких вопросах, при решении которых вы можете попасть в неловкое положение.
75. Вы не выдвигаете на обсуждение старые затруднительные вопросы, о которых перестали говорить или решению которых противодействовали многие работники.

КЛЮЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА

Заполните таблицу, следуя указаниям, приведенным в инструкции к тесту. Отметьте галочкой те утверждения, которые вы поместили цифрами 3 и 4. Затем суммируйте галочки в каждом столбце. Отметьте крестиком вопросы с оценкой в 2 балла.

<i>A — оценка</i>	<i>B — оценка</i>	<i>C — оценка</i>	<i>Д— оценка</i>	<i>Е— оценка</i>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------	------------------

1-...	2-...	3-...	4-...	5-...
	7-...	8-...	9-...	10-...
и - ...	12-...	13-...	14-...	15-...
16-...	17- ...	18-...	19-...	20-...
21 —...	22- ...	23-...	24-...	25-...
26-...	27-...	28-...	29-...	30-...
31-...	32-...	33-...	34-...	35-...
36-...	37-...	38-...	39-...	40-...
41 - ...	42-...	43-...	44-...	45-...
46 - ...	47- ...	48-...	49-...	50- ...
51 —...	52-...	53- ...	54-...	55- ...
56-...	57-...	58-...	59-...	60- ...
61-...	62-...	63-...	64-...	65-...
66- ...	67-...	68-...	69-...	70-...
71 - ...	72- ...	73 — ...	74- ...	75-...
Итоговый результат (сумма га- лочек)				

Таблица результатов

<i>Ваш результат</i>	<i>Возможность получения поддержки</i>	<i>Ранг</i>	<i>Обратный ранг</i>
А-...	Влияние на начальника		
В-...	Личная инициативность		

Ваш результат	Возможность получения поддержки	Ранг	Обратный ранг
С-...	Использование личных организаторских способностей		
	Использование внешних консультантов		
Е — ...	Ожидание изменения климата		
		Сильные стороны	Слабые стороны

Впишите соответствующие числа из строки «Итоговый результат» таблицы ответов в первую графу («Ваш результат») таблицы результатов. Заполните графу «Ранг», придавая наивысшему итоговому результату первой таблицы ранг I, второму — II и т.д. Наименьший результат получит ранг V. Заполните графу «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг I, и т.д. Наивысший результат получит ранг V.

Подведение итогов

Постройте на основе полученной суммы баллов диаграмму в виде столбцов (рис. 1). Выберите наиболее подходящий стиль. Отметьте вверху столбцов продолжение, отражающее потенциал развития (сумма крестиков в таблице ответов).

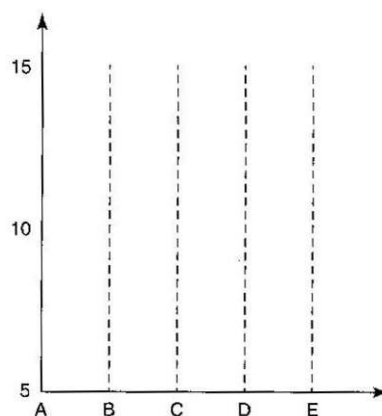


Рис.1

Оценка возможности влияния на развитие организации:

0—4— незначительная;

5—9— средняя;

10—15 —значительная.

Библиографический список:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

1. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
2. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та,2008. – 480с.

б) учебные пособия:

в) научная литература:

1. Иванова, Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 290, [1] с.
2. Оздоровление бизнеса: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 171с.

3. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен, 2008. -94с.
4. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: [монография / Анискин Ю. П., Бульканов П. А., Еникеева С. А. и др.]; под ред. Ю. П. Анискина. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 404 с.
5. Фрайлингер, Кристиан. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования/К. Фрайлингер; Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса, 2002.-261с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: искусство совершенствования упр. изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 188 с.

Тема 3. Командные изменения

Вопросы:

1. Способы адаптации команды к организационным изменениям (примеры из отечественной и зарубежной практики, их анализ).
2. Построение команды в малой группе.
3. Распределение ролей в команде.
4. Выяснение того, что необходимо для полноценной работы команды.

Задания для самостоятельной работы:

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала. Используются интерактивные формы обучения: деловая игра. Контроль успеваемости осуществляется посредством опроса и оценки результатов деловой игры.

ДЕЛОВАЯ ИГРА: Деловая игра осуществляется по данным организационной структуры какой-либо организации и включает в себя три блока: организующий, игровой и завершающий.

ОРГАНИЗУЮЩИЙ БЛОК - 15 минут:

1. Разделиться на 5 групп по отделам
2. Назначить начальников отделов
3. Выбрать руководителя организации
4. Выбрать внешних аудиторов для оценки качества коммуникаций в организации - по одному представителю от каждого отдела

ИГРОВОЙ БЛОК – 40 минут:

1. Руководителю организации провести совещание по поводу необходимости подготовки квартального отчета с целью отчета о результатах деятельности компании перед советом директоров (руководитель и заместители)
2. На местах заместители информируют отделы о необходимости предоставления необходимой информации
3. Продумать информационную наполненность вашей работы и возможное представление результатов работы
4. Сбор информации, используя кросс-функциональные и функциональные связи

ЗАВЕРШАЮЩИЙ БЛОК – 20 минут

1. Доклад руководителю
2. Оценка качества коммуникаций в организации в целом и по отделам: аудиторами, игроками, руководителем.
3. Выявление причин, способствующих повышению эффективности коммуникаций между отделами организации при работе над общим проектом

Библиографические источники:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

1. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
2. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та,2008. – 480с.

б) учебные пособия:

1. Оксинайд, К. Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / К. Э. Оксинайд; Рос. акад. образования; Моск. психол.-социал. ин-т. – М.: Флинта : МПСИ, 2007. – 157, [2] с.
2. Тамбовцев, В. Л. Теории институциональных изменений: учеб.пособие: [250-летию Моск. Гос. Ун-та им. М. В. Ломоносова посвящ.] / В. Л.

Тамбовцев; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 152, [1] с.

в)научная литература:

1. Смирнова, Н. К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А. – М.: Бератор-паблишинг, 2008. – 169 с.
2. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Типография «Правда», 2001. -256с.
3. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен,2008. -94с.
4. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: искусство совершенствования упр. изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 188 с.

Тема 4. Организационные изменения

Вопросы:

1. Выявление причин, приводящих к изменениям в организации (на примере конкретного предприятия).
2. Организационные патологии. Учимся выявлять и предотвращать (на примере конкретного предприятия).
3. Способы увеличения психологической безопасности во время изменений.
4. Причины сопротивления изменениям.
5. Ошибки руководителя при проведении изменений.
6. Обеспечение процесса изменений информацией.
7. Организация эффективных коммуникаций с подчинёнными.

Задания для самостоятельной работы:

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала.Седьмой вопрос темы остается на самостоятельное изучение.Используемые интерактивные формы обучения: деловая игра, кейс-метод. Контроль успеваемости осуществляется посредством опроса и оценки результатов деловой игры и кейса.

ДЕЛОВАЯ ИГРА: осуществляется по данным организационной структуры какой-либо организации. Включает в себя три блока: организующий, игровой и завершающий. Каждому департаменту организации предлагается внедрить определенное изменение. Ряд изменений призваны повысить эффективность работы организации, другие могут быть обусловлены текущей кадровой.

ОРГАНИЗУЮЩИЙ БЛОК - 15 минут:

1. Разделиться на 5 групп по отделам
2. Назначить начальников отделов
3. Выбрать руководителя организации
4. Выбрать внешних аудиторов для оценки качества внедрения изменений
- по одному представителю от каждого отдела

ИГРОВОЙ БЛОК – 40 минут:

1. Руководителю организации провести совещание по поводу необходимости внедрения изменений, например, таких как: смена руководства отдела, запуск новой производственной линии, организация управленческого учета в новом программном продукте SAP и т.д.
2. На местах заместители информируют отделы о необходимости внедрения изменения
3. Обдумать, как изменение в вашем департаменте коснется работы других подразделений
4. Осуществить изменение по схеме: определение потребности в изменении –заинтересовать предполагаемым изменением-попробовать (рабочая группа, пилотное внедрение) – адаптация.

ЗАВЕРШАЮЩИЙ БЛОК – 20 минут

1. Доклад руководителю о ходе внедрения изменений
2. Оценка качества процесса внедрения изменений в организации в целом и по отделам: аудиторами, игроками, руководителем.
3. Выявление причин, способствующих повышению эффективности внедрения изменений в организации

КЕЙС-МЕТОД:

Глава холдинга «Кит Аз» покупает завод по производству ароматизаторов и подсластителей (пищевые добавки). На заводе проблемы с производственными мощностями и персоналом. Попытки директоров завода наладить ситуацию сталкиваются с сопротивлением собственника. При этом отрасль создает как возможности, так и угрозы бизнесу.

Решение о покупке завода

Николай Челидзе вошел в мир бизнеса около 15 лет назад—в начале 90-х. Вместе с бывшим сокурсником, китайцем по имени Нгуен Ван Тао, он занялся импортом пищевых добавок из Китая, а через некоторое время, благодаря семейным связям и пробивным способностям Ван Тао, — обслуживанием промышленных контрактов между предприятиями России и Китая. Маленькая фирма постепенно разрасталась и превратилась в крупный холдинг «КитАз». Ван Тао к тому времени оставил бизнес и перебрался в Китай, где занял высокий государственный пост. Корпорацию возглавил Челидзе — владелец основного пакета акций. На заре нового тысячелетия пищевые добавки, а именно ароматизаторы и подсластители, которые компания все еще поставляла на российский рынок, стали пользоваться большим спросом, и, взвесив все «за»

и «против», Челидзе решил наладить их производство на родине (обзор рынка пищевых добавок - Приложение 1).

На поиски подходящего предприятия ушел почти год. Начали с ближнего Подмосковья. Промотавшись по городам и весям, специалисты «КитАза» выяснили, что все привлекательные места давно заняты. А вот в одном из районных центров дальнего Подмосковья им удалось отыскать более или менее современный производственный объект. Уставший от долгих поисков, Челидзе с энтузиазмом ухватился за этот вариант: заводу принадлежал большой участок земли, который в будущем, при расширении, можно было бы использовать под застройку. Кроме того, в близлежащем городе была неплохо развита инфраструктура, а на шоссе, ведущем в столицу, недавно провели капитальный ремонт. В общем, условия неплохие, да и цена не заоблачная.

На должность исполнительного директора нового предприятия/ Челидзе назначил Геннадия Барсукова — вице-президента «КитАза» по логистике, который работал в корпорации с момента ее основания. Лучшей кандидатуры на пост директора завода, по мнению Челидзе, было не найти: опытный, думающий, ответственный. Еще до назначения Барсуков подключился к поискам и оценке подходящих предприятий. Участок, который выбрал президент холдинга, вызвал у него некоторые сомнения, и он высказал их на собрании акционеров: в непосредственной близости от приобретаемого завода находился крупный химический комбинат - из-за этого могли возникнуть проблемы с питьевой водой, но Челидзе махнул рукой: ничего, мол, придумаем что-нибудь, да и где он там, этот завод, кто его вообще видел? Через месяц все документы для оформления сделки были уже готовы. А Геннадий Барсуков официально вступил в должность исполнительного директора завода, который назвали «АзиаФудз».

Вот уже четыре месяца Барсуков руководил заводом «АзиаФудз» — и все это время его подчиненные твердили одно и то же: если не обновить линии, план вовек не выполнить. Несколько раз он обращался к президенту холдинга Николаю Георгиевичу Челидзе с просьбой выделить средства на модернизацию оборудования, но это ни к чему не приводило...

Завод работал уже четыре месяца, но из-за постоянных поломок и простоя

оборудования выполнить план все никак не удавалось. «Простои» и «план» — эти два слова вертелись в голове Барсукова и держали его в постоянном напряжении. А тут еще эта жара — из-за нее закипали мозги и испарялись мысли. И подчиненные все жаловались и жаловались. Да и без них было понятно: если не модернизировать линию, на производстве можно ставить крест.

После разговора с главным инженером Сухаревым Барсуков вернулся в кабинет и набрал номер Челидзе. Поняв, что речь пойдет о деньгах, президент резко прервал его: — Опять ты, Гена, за свое. Ты мне тут не объясняй, почему у тебя не получается делать план. Лучше думай, как его выполнить, — отрубил

Челидзе. — Просьбу о дополнительном бюджете я расцениваю как признание твоего поражения в работе с людьми на производстве. Ты прекрасно знаешь: свободных денег мало... их просто 4 нет. А ты вечно талдычишь про какое-то оборудование.. От людей все зависит, Гена, от человеческого фактора. Задумайся об этом.

В трубке вдруг раздались короткие гудки.

Через десять минут перед Барсуковым стояла невысокая женщина — начальник отдела кадров Галина Соколова.

—Я принял решение, — с места в карьер начал Барсуков, — увеличить каждую смену на тридцать процентов. Это надо сделать по возможности оперативно.

- Оперативно не обещаю, — робко сказала Соколова. — Городок у нас небольшой, народу мало, многие пьют.

А вы пообещайте, времени у нас в обрез, — напирал Барсуков. — И вот еще что. С сегодняшнего дня внедряем новую систему мотивации персонала. Для начала объявим благодарность Ане Петровой — начальнику второй смены, она это

заслужила. Потом распорядитесь повесить на проходной доску почета и завтра принесите мне список ударников.

Но, Геннадий Сергеевич, кому нужны эти доски? — снова возразила Соколова. — Те времена давно прошли. Лучший стимул — деньги. На мой взгляд...

Вот именно, на ваш взгляд, — взвился директор: он решил показать кадровику, кто в доме хозяин. — Здесь я решаю, что правильно, а что нет. А ваше дело — выполнять мои распоряжения.

Нововведения Барсукова продержались недолго. Через несколько недель в его кабинете раздался звонок.

—Ты что творишь, Гена?! — бушевал Челидзе. — Кто тебе разрешил увеличивать расходы на персонал? Что у тебя там за расширение? Я смотрю, ты у нас мастер швыряться деньгами. План делать так и не научились, а финансы разбазаривать — это пожалуйста.

Но, Николай Георгиевич... — начал было Барсуков.

—Никаких «но»! Я меняю утвержденную структуру управления. Теперь у тебя будет не три смены, а две. Начальников смен заменяем — новых я сам назначу, а старых посылай к чертовой бабушке. И с ними всех рабочих, которых ты за последний месяц привел на завод. Устроил тут проходной двор! Я из-за вас рынок теряю, а ты простейшей задачи решить не можешь. Понял меня?

Перемена мест слагаемых

На душе у Челидзе было беспокойно — ему никак не удавалось наладить работу на заводе. Вроде и место нашли неплохое, и штат набрали, и зарплату нормальную платят, а q результатов все не, и нет.«Это все Барсуков, —

рассуждал Челидзе.— Переоценил я его. Не видит он людей, не чувствует, только о деньгах и думает. Не понимает, что звонкой монетой все не решишь...»

Неожиданно в тишине кабинета раздался телефонный звонок.

- Николай Георгиевич, простите, что беспокою. Это Оксана Морозова, старшая смены с завода «Азиа-Фудз», — раздался в трубке робкий молодой голос. Такого звонка Челидзе совершенно не ожидал.

- Мы тут с коллегами посоветовались... — неуверенно продолжила Морозова, — и, в общем, решили поставить вас в известность. Хотя, может, вы, в курсе... В общем, у нас появился начальник цеха и...

- Какой еще начальник цеха? — перебил ее Челидзе. — Нет у нас такой должности, и никогда не было!.. Ну и кто же это?

- Петрова, Анна Петрова, бывшая начальница смены. Вот мы с девчонками и хотели спросить, что нам делать-то? А то эта Петрова везде ходит, во все суется со своими ценными указаниями. Щеки раздула, ведет себя как начальница.

- Значит так, Морозова. Работайте, как работали. На Петрову внимания не обращайтесь. А я во всем разберусь.

«Так, я смотрю, Барсуков совсем распоясался, — подумал он. — Сплошное самоуправство. То, значит, штат раздувает, то липовые должности вводит. А я за все плати! Нет, это уж слишком». С трудом сдерживая эмоции, Челидзе набрал номер Барсукова и потребовал объяснений. Оправдания директора завода показались ему детским лепетом: мол, Петрова на заводе давно, с рабочими отлично ладит, ее ценят, уважают, у нее огромный опыт. Кроме того, она может многому научить новых начальников смены — девчонок, фактически вчерашних школьниц. Именно поэтому она и помогает им в работе, контролирует все на первых порах. А то, что девчонки жалуются — так это они по неопытности, за место свое трясутся, боятся, что Аня им мстит. Только все это неправда...

Эта история стала последней каплей, переполнившей чашу терпения Челидзе. Несколько дней он мучительно перебирал варианты дальнейших действий. Самым правильным ему казалось сменить директора завода. Он и кандидатуру уже присмотрел — молодой руководитель департамента снабжения Петр Краснов, очень энергичный, предприимчивый, харизматичный, и не в пример Барсукову исполнительный сотрудник. Этот точно обойдется без самоуправления. Барсукову президент решил дать три месяца на поиск работы, приставить к какой-нибудь непыльной должности.

Ветер перемен

С появлением Краснова ситуация на заводе резко изменилась. Открылось дополнительное финансирование — и Краснов тут же модернизировал одну производственную линию, а обслуживающую ее смену укомплектовал лучшими рабочими. Остальные смены он сократил и снова сменил их начальников —

«чтобы уменьшить затраты и влияние человеческого фактора на выполнение планового задания». Сотрудники занервничали: о стабильности на заводе речи уже быть не могло. Одни, решив, что терять им нечего — все равно со дня на день выгонят, — ударились в загул, другие уволились сами. Передовая смена, на которую сделал ставку Краснов, стала объектом постоянных насмешек и кулуарных сплетен. Отношения в коллективе окончательно испортились.

А Краснов тем временем бодро рапортовал Челидзе: за счет уменьшения простоев оборудования, преобразования "бизнес-процессов, установления прямого контакта с рабочими и наладчиками выросла производительность, и значительно сократилось количество брака. Конечно, о выполнении плана речь пока не идет, но положительная тенденция явно намечается.

Первый месяц Челидзе ликовал. Еще бы, за короткий срок новому директору удалось сдвинуть дело с мертвой точки. Но потом все застопорилось. Показатели второго месяца немного упали, а затраты значительно выросли, а в середине третьего выяснилось, что на заводе серьезные проблемы: рабочие пьют, прогуливают, линии стоят, расходы растут.

Чтобы во всем разобраться, Челидзе отправился на завод. Представшая его взору картина не имела ничего общего с тем, что рисовал ему директор: полупустые цеха, вставшие линии, бутылки, разбросанные по всей территории. Начальника смены Челидзе так и не нашел. Краснова — тоже. Полный разброд и шатание.

«Уволить, всех уволить, — рычал разъяренный Челидзе. — Все развалили, гады! Я им тут счета подписываю, а они мне производство подрывают! Линию они наладили! Одну! Только она и работает! А Краснов мне по ушам ездит! Уволить к черту!»

Через некоторое время Челидзе успокоился и прикинул: «Так, что мы имеем? Краснова однозначно уволить, тут и думать не о чем. Но кого поставить на его место? Опять "проверенного" сотрудника? Слишком рискованно. Вообще, хорошо бы вернуть Барсукова — что ни говори, человек он надежный. Все-таки были у него разумные мысли, были. Вот ведь черт, не просек я этого сразу, а теперь приходится разгребать... И что же это получится: сначала выгоняю, а потом прошу вернуться?.. Как же быть?»

ЗАДАЧИ:

1. Проанализировать ситуацию в компании, провести анализ среды организации;
3. Выявить изменения, произошедшие в компании за это время и оценить их;
4. Обозначить и обосновать причины успешности/не успешности изменения;
5. Предложить свои варианты изменений с целью развития компании

Библиографический список:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

1. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
2. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та,2008. – 480с.

б) учебные пособия:

1. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура:учеб.пособие /А.Э. Сулейманкадиева, Спб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2008. – 167с.

в) научная литература:

1. Иванова, Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 290, [1] с.
2. Калимуллин Д. М. Совершенствование систем управления организационными изменениями на промышленном предприятии/ Д.М. Калимуллин: автореферат, Самара, 2008 – 18 с.
3. Смирнова, Н. К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А. – М.: Бератор-паблишинг, 2008. – 169 с.
4. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Типография «Правда», 2001. -256с.
5. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен,2008. -94с.
6. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: искусство совершенствования упр. изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 188 с.

Тема 5. Роль руководителя при управлении изменениями

Вопросы:

1. Понимание лидерства.
2. Примеры политических и исторических лидеров прошлого и настоящего.
3. Определение основных характеристик, присущих лидерам.
4. Успех в руководстве группой.
5. Роль лидера в процессе изменений

Задания для самостоятельной работы:

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала. Второй вопрос темы остается на самостоятельное изучение. Используемые интерактивные формы обучения: беседы, обсуждения в группах. Контроль успеваемости осуществляется посредством оценки бесед и обсуждений.

Ситуации для анализа и обсуждения в группах:

Ситуация 1

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

Вы говорите:

Ситуация 2

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

На очередном собрании вы говорите:

Ситуация 3

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

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

Ситуация 4

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

На общем собрании вы говорите:

Библиографический список:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

3. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
4. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

3. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
4. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербурб. Гос. Ун-та,2008. – 480с.

б) учебные пособия:

1. Распопов В.М. Управление антикризисными изменениями: Учебное пособие для студентов 3-4 курсов ФВМ/ В.М.Распопов; ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли. Минэкономразвития России. –М.: ВАВТ,2011.-321с.
2. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура:учеб.пособие /А.Э. Сулейманкадиева, Спб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2008. – 167с.

в) научная литература:

1. Иванова, Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 290, [1] с.
2. Оздоровление бизнеса: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 171с.
3. Калимуллин Д. М. Совершенствование систем управления организационными изменениями на промышленном предприятии/ Д.М. Калимуллин: автореферат, Самара, 2008 – 18 с.
4. Смирнова, Н. К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А. – М.: Бератор-паблишинг, 2008. – 169 с.
5. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Типография «Правда», 2001. -256с.

6. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен,2008. -94с.
7. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: [монография / Анискин Ю. П., Бульканов П. А., Еникеева С. А.и др.]; под ред. Ю. П. Анискина. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 404 с.
8. Фрайлингер,Кристиан. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования/К. Фрайлингер; Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса, 2002.-261с.
9. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: искусство совершенствования упр. изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 188 с.

Тема 6. Реструктуризация и реинжиниринг бизнес-процессов

Вопросы:

1. Анализ причин реструктуризации.
2. Реструктуризация и персонал.
3. Ошибки, возникающие во время проведения реструктуризации.
4. Составление пошаговой программы реструктуризации
5. Слияния и поглощения как особенный сценарий изменений.
6. Повышение успеха слияний и поглощений с помощью теорий об индивидуальных, командных и организационных изменениях.
7. Обзор и анализ крупных слияний и поглощений за последние 10 лет (зарубежный опыт).
8. Реинжиниринг бизнес-процессов

Задания для самостоятельной работы:

В качестве самостоятельной работы предусмотрено составление плана темы и закрепление изученного материала. Второй и седьмой вопросы темы остаются на самостоятельное изучение. Используемые интерактивные формы обучения: беседы. Контроль успеваемости осуществляется посредством опросаи оценки бесед.

Темы бесед:

1. Подходы к определению понятия реструктуризации предприятия
2. Место реструктуризации в типологии преобразовательных мероприятий
3. Основные субъекты и цели реструктуризации
4. Цели реструктуризации в зависимости от уровня экономического состояния предприятий и сообразно с этим
5. Классификация инструментов реструктуризации промышленных предприятий
6. Принципы необходимые для эффективного управления процессом реструктуризации
7. Место бизнес-процесса в организации
8. Функциональный подход к моделированию бизнес-процессов
9. Реинжиниринг бизнес-процессов: цели и задачи.
10. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов, прямой и обратный инжиниринг
11. Сущность функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов. Технология проведения стоимостного анализа функций.

Библиографический список:

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

1. Герасименко, В. В. Управление ценовой политикой компании: [бизнес в фокусе цены: рос.практика]: учебник / В. В. Герасименко; МИРБИС. – М.: ЭКСМО, 2006. – 688 с.
2. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (080500) / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: [Альпина Бизнес Букс], 2007. – 398 с.

4.2. Дополнительное обеспечение:

а) учебники:

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособие/С.И.Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с. (УМО)
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В.Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. -2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. Гос. Ун-та, 2008. – 480с.

б) учебные пособия:

1. Оксинайд, К. Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / К. Э. Оксинайд; Рос. акад. образования; Моск. психол.-социал. ин-т. – М.: Флинта : МПСИ, 2007. – 157, [2] с.
2. Распопов В.М. Управление антикризисными изменениями: Учебное пособие для студентов 3-4 курсов ФВМ/ В.М.Распопов; ГОУВПО

Всероссийская академия внешней торговли. Минэкономразвития России. –М.: ВАВТ,2011.-321с.

3. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура:учеб. пособие /А.Э. Сулейманкадиева, Спб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2008. – 167с.
4. Тамбовцев, В. Л. Теории институциональных изменений: учеб.пособие: [250-летию Моск. Гос. Ун-та им. М. В. Ломоносова посвящ.] / В. Л. Тамбовцев; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 152, [1] с.

в)научная литература:

1. Иванова, Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 290, [1] с.
2. Калимуллин Д. М. Совершенствование систем управления организационными изменениями на промышленном предприятии/ Д.М. Калимуллин: автореферат, Самара, 2008 – 18 с.
3. Смирнова, Н. К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А. – М.: Бератор-паблишинг, 2008. – 169 с.
4. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Типография «Правда», 2001. -256с.
5. Тоуминен, Кари. Качество управление изменениями: тридцать четыре вопроса для самооценки с примерами сравнений: перс. с англ./К. Тоуминен,2008. -94с.

Инструменты оценки результативности подготовки студентов:

Вопрос к кейсуможе может быть дан преподавателем в виде письменного задания, выполняется на отдельном листе бумаги и сдается преподавателю. При необходимости студент может на консультации задать преподавателю все вопросы, возникшие в процессе подготовки практических заданий.

Отдельный вопрос темы также может быть дан преподавателем в виде письменного задания к практическому занятию и должен быть выполнен печатным текстом на листе формата А4 (210x297мм) в редакторе MicrosoftOfficeWord через 1,5 интервала шрифтом 14 кегля (гарнитура TimesNewRoman) с соблюдением полей: сверху и снизу 2 см, слева 2,5 см, справа 1,5 см, абзацный отступ – 1,25 см.

Критерии оценки выполненных заданий:

Студент правильно ответил на все вопросы, стоящие в задании – «зачтено».

Студент допустил несколько незначительных ошибок в процессе выполнения заданий – «зачтено».

Студент допустил одну значительную ошибку в выполнении заданий – «зачтено».

Студент допустил две и более значительных ошибок в процессе выполнения заданий – «не зачтено».

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ

Для студентов, обучающихся по программнаправлению 080200.62 «Менеджмент» профиль «Общий менеджмент» очная форма обучения, предполагается выполнение эссе и представление результатов на семинарских занятиях. Эссе также предоставляется для проверки преподавателю на кафедре.

При разработке системной модели управления изменениями в организации необходимо учитывать культурные особенности стран, так как они откладывают отпечаток на систему менеджмента.

Студентам предлагается написать эссе, включающее в себя три раздела.

Первый раздел – теоретический. Он включает в себя описание национальной деловой культуры с помощью индексов Г. Хофстеде. и классификацию деловых культур по Р.Льюиса.

Второй раздел - на основе полученных теоритических знаний и наработанного опыта при изучении других дисциплин, описать национальную модель менеджмента, определить основные понятия и систему показателей.

Третий раздел: определить особенности национального менеджмента, которые необходимо учитывать при проведении и внедрении организационных изменений на российских предприятиях, описать особенности коммуникаций Российских организаций в международной среде.

Критерии оценки:

- 1) Глубина понимания проблемы.
- 2) Полнота раскрытия вопроса.
- 3) Самостоятельность точки зрения.
- 4) Правильность, полезность и нестандартность рекомендаций для целей внедрения изменений в организации.

Объем эссе 3-5 стр. В эссе должен быть указан № группы студента, ФИО студента.

Эссе должно быть выполнено печатным текстом на листе формата А4 (210x297мм) в редакторе MicrosoftOfficeWord через 1,5 интервала шрифтом 14 кегля (гарнитура TimesNewRoman) с соблюдением полей: сверху и внизу 2 см, слева 2,5 см, справа 1,5 см, абзацный отступ – 1,25 см.

Эссе выполняется в бумажном виде и сдается для проверки на кафедре.

По результатам проверки самостоятельной работы преподавателем составляется рецензия, которая должна содержать следующие элементы:

- общая характеристика работы в целом и выполненных структурных элементов;

- перечисление невыполненных (выполненных неверно) структурных элементов;
- степень самостоятельности студента при выполнении работы;
- указание на характер ошибок, выявленных при проверке работы;
- перечисление иных недостатков работы.

РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточной аттестацией студентов по дисциплине «Управление изменениями» является зачет. Форма проведения – устная на основе билетов. Билет состоит из двух теоретических вопросов. Ответ должен быть полным, излагать теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета и собственные выводы, наблюдения, рекомендации по применению в управленческой практике теоретических знаний согласно вопросам.

Критерии оценки:

«Отлично» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета и собственные выводы, наблюдения, рекомендации по применению в управленческой практике теоретических знаний согласно вопросам.

«Хорошо» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета.

«Удовлетворительно» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов.

«Неудовлетворительно» - студент не может воспроизвести в полном или достаточном объеме теоретические основы поставленных в вопросах билетов.

3.1.2.1. Список вопросов для подготовки к зачету:

1. Понятие управления изменениями и его связь с другими дисциплинами.
2. Понятие и история развития теории организационных изменений
3. Понятие «регулирование». Типы регулирования.
4. Основные объекты управления изменениями.
5. Классификация организационных изменений и основные компоненты процесса преобразований
6. Реинжиниринг бизнес-процессов: подходы к оптимизации и обзор концепций
7. Всеобщее управление качеством и стандарты ISO 9000 как стратегия изменений
8. Бенчмаркетинг и этапы бенчмаркетингового проекта
9. Главные личностные и профессиональные трудности менеджера при управлении изменениями.

10. Пять личностных причин удерживающих менеджера от возможных изменений и способы их преодоления. Примеры.
11. Предмет курса и главные проблемы, возникающие при управлении изменениями.
12. Психодинамическая модель изменений В. Сатир и ее применимость в практике.
13. Взаимосвязь понятий изменение и обучение.
14. Изменения в организациях, связанные с проблемами централизации и децентрализации управления.
15. Проблемы формирования и согласования целей при управлении изменениями в организации.
16. Основные подходы к управлению своими и чужими изменениями (краткая характеристика).
17. Основные подходы и понятия при индивидуальных изменениях. Примеры.
18. Методы управления и мотивации, как способы воздействия на работников в условиях изменений.
19. Возможности использования моделей обучения Д. Колба и психологов при управлении изменениями.
20. Взаимосвязь бихевиористского подхода в управлении изменениями с теориями мотивации.
21. Возможности применения в практике управления изменениями гуманистически-психологического подхода.
22. Возможности применения когнитивного подхода для изменений самого себя.
23. Методы и приемы изменения поведения человека на основе когнитивного подхода.
24. Основные причины сопротивления работников организации изменениям.
25. Практические методы преодоления сопротивления изменениям в организации.
26. Типы корпоративных команд (краткая характеристика).
27. Каковы задачи руководства при командных изменениях.
28. Семь организационных метафор Моргана
29. Характеристики эффективного лидерства.
30. В чем заключается роль руководителя в организационных изменениях.
31. Стили руководства по Гоулману.
32. Этапы руководства изменениями.
33. Стратегии для поддержания успеха изменений.
34. Реструктуризация. Определение. Причины. Подходы к построению организационных структур
35. Применение в практике модели организационных изменений К. Льюина.
36. Причины и основные правила слияний и поглощений организаций.
37. Управление изменениями в условиях слияний и поглощений организаций

38. Модели изменений К. Левина и Л. Грейнера, модель кривой перемен
Дж. Дака
39. Теория О и теория Е, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.
Келли
40. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

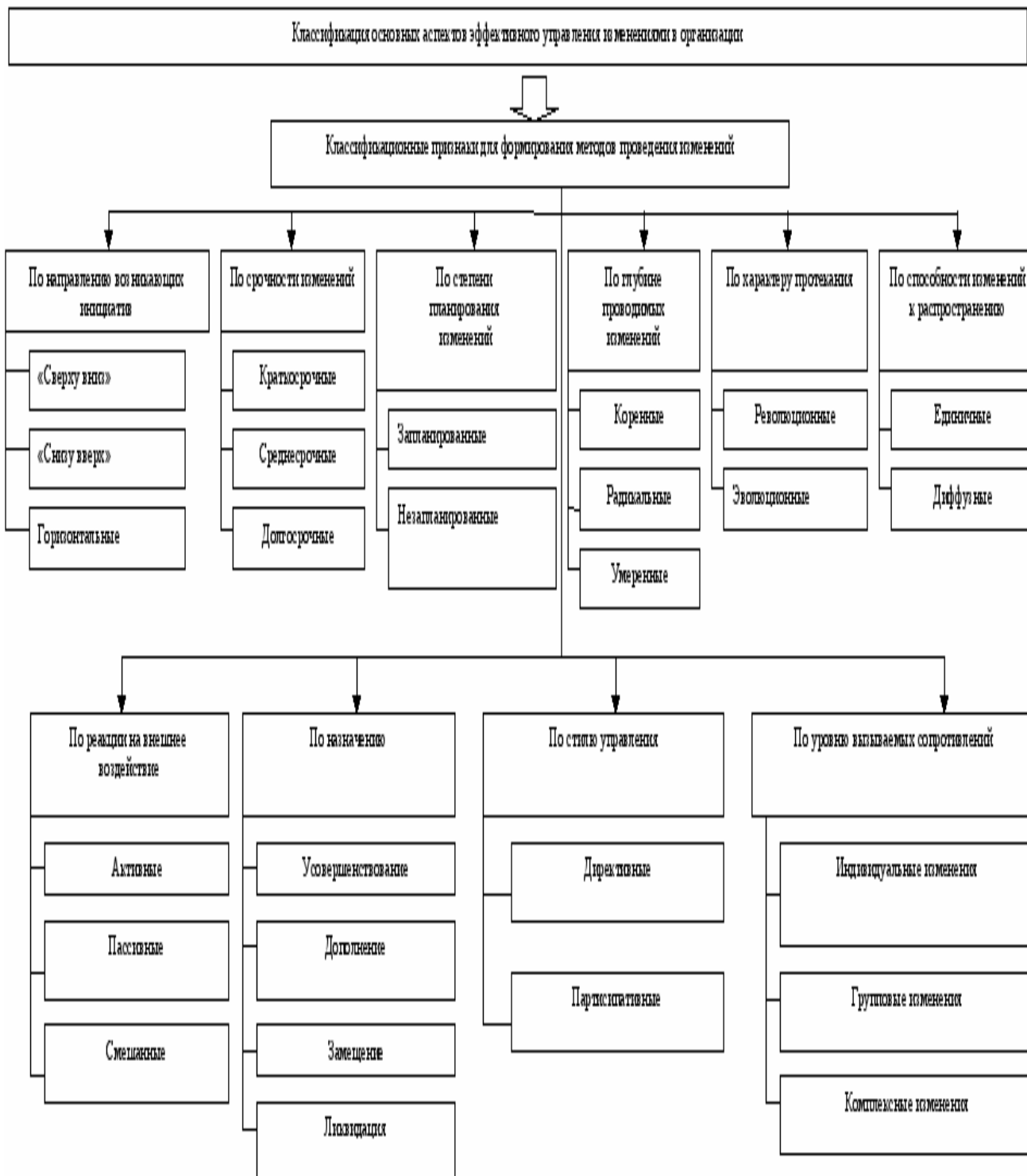
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

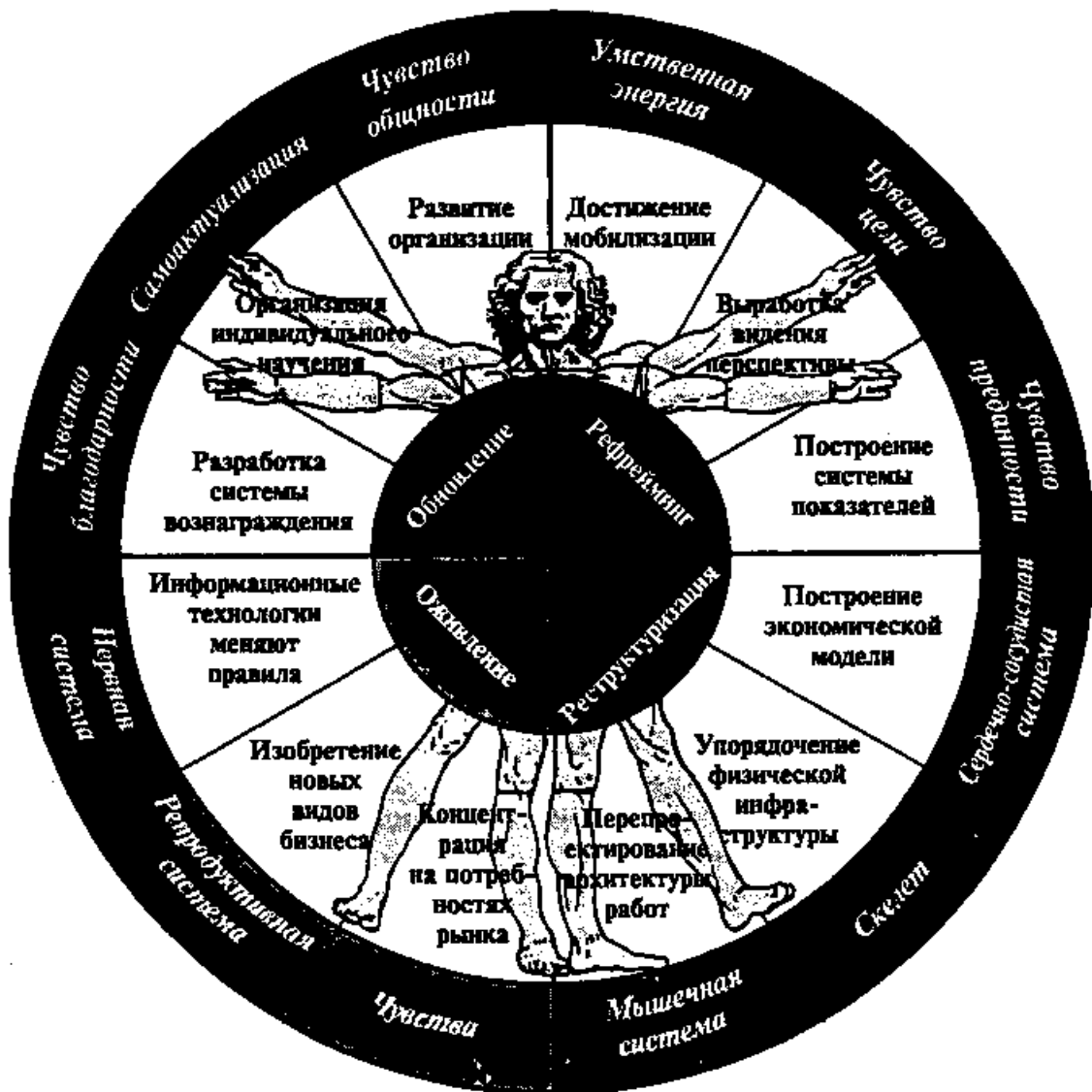
ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ИЗМЕНЕНИЙ



ХРОМОСОМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В МОДЕЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕСА Ф. ГУИЯРА И ДЖ.КЕЛЛИ



МОДЕЛЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕСА ДЖ. КОЛЛИНЗА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

