ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением Ученого совета ДГУНХ, протокол № 12 от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор ОАО «Завод им. Гаджиева»

Оценочные материалы по дисциплине «Управление изменениями» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №970, и в соответствии с приказом №245 от 6 апреля 2021 г. Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Управление изменениями» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г. - 92 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол №11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….…..5
1.1 Перечень формируемых компетенций……5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств……..5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……21
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания….81
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций…….84

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Управление изменениями» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; 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 ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

Часть практических занятий по дисциплине «Управление изменениями» реализуется в форме практической подготовки.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции и индикатора	формулировка компетенции
УК	**УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-1	владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования
ПК-1.2	разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
ПК-1.5	разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений
ПК-4	способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений
ПК-4.1	определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений
ПК-4.3	осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения цели	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования	**ПК-1.2** - разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	**Знать** объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основные объекты и предметы изменений в организациях;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях	**Блок А** – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об** объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях	

			Продвину-тый уровень	**Сформиро-ванные системати-ческие представле ния об** объективны х закономерно стях изменений в организация х, проявляющи хся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организация х	
		Уметь распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** распознават ь предпосылк и возникновен ия конструктив ных и деструктивн ых изменений в организации ; - различать условия необходимо сти управления изменениям и в различных областях организацио нной деятельност	**Блок В –** задания реконстр уктивног о уровня: - письменн ая работа; - тематика рефератo в; - тематика презентац ий

				и, различными объектами и предметами	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами	
			Продвину-тый уровень	**Сформированное умение эффективно** распознавать предпосылки возникновения конструктивных и	

				деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями и в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами	
		Владеть методикой проведения организационных изменений	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методикой проведения организационных изменений	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** методикой проведения организационных изменений	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методикой проведения организационных изменений	

	ПК-1.5 – разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений	**Знать** значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений; - логику осуществления управляемых изменений в организации; - разнообразие возможных технологий управления изменениями;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** значении организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характере развития изменений; - логике осуществления управляемых изменений в организации; - разнообразии возможных технологий управления изменениями и	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об** значении организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характере развития изменений;	

				- логике осуществления управляемых изменений в организации; - разнообразии возможных технологий управления изменениями	
			Продвину-тый уровень	**Сформированные систематические представления о** значении организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характере развития изменений; - логике осуществления управляемых изменений в организации; - разнообразии возможных технологий управления изменениями	
		Уметь	**Пороговый**	**В целом**	**Блок В –**

		выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями	**уровень**	**успешное, но не системное умение** выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями	задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения	

				на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями	
		Владеть навыками процесса внедрения организационных изменений; - требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** навыками процесса внедрения организационных	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

		проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях		изменений; - требованиям и к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** навыками процесса внедрения организационных изменений; - требованиям и к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** навыками процесса внедрения организационных	

				изменений; - требованиям к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
ПК-4 - способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений	**ПК-4.1** - определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений	**Знать:** - основные препятствия в осуществлении перемен; - эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодоления сопротивления изменениям	**Блок А** – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об** основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодолени	

				я сопротивления изменениям	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления об** основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодоления сопротивления изменениям	
		Уметь: - организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

		инновационно-технологических проблем		тактические пространства поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами и организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** - организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать	

				тактические пространства поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** - организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространств	

				а поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами и организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем	
		Владеть: - методами управления проектами организационных изменений.	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методами управления проектами организационных изменений.	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** методами управления проектами организационных изменений.	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методами управления проектами организацио	

				нных изменений.	
	ПК-4.3 - осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка	**Знать:** - основы проектного менеджмента, принципы внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; - терминологический аппарат моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** основах проектного менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и самих стратегии; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** основах проектного менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовы	

				х инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и самих стратегии; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** основах проектного менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и самих стратегии; - терминологическом аппарате моделирова	

				ния и реорганизации бизнес-процессов в организации	
		Уметь: - проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - разрабатывать стратегии изменений в организациях; - моделировать и совершенствовать бизнес-процессы	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - разрабатывать стратегии изменений в организациях; - моделировать и совершенствовать бизнес-процессы	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе	

				технологий и стратегий управления ими; - разрабатывать стратегии изменений в организациях; - моделировать и совершенствовать бизнес-процессы	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - разрабатывать стратегии изменений в организациях; - моделировать и совершенствовать бизнес-процессы	
		Владеть: - представлением об ИТ и программных продуктах, используемых	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок**	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня:

		в проектах организационных изменений - навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций		представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений - навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	- ситуационные задачи

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности компетенции

- ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования;

- индикаторов компетенции:

- ПК-1.2 - разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции;

- ПК-1.5 - разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.

- ПК-4 - способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений;

- ПК-4.1 - определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений;

- ПК-4.3 - осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Цель изменений —
а) устранить недостатки во внутренней среде организации
б) изменить выпускаемые продукты и структуру
в) сократить персонал
г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

2. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
а) внешние и внутренние
б) логические, социологические, психологические
в) внешние, внутренние, психологические
г) низкий профессионализм персонала

3. Правила (принципы) проведения изменений
а) организация формулирует самостоятельно
б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

4. Типология видов организационных изменений
а) имеет практическое и теоретическое значение
б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
в) представляет интерес для ученых

г) представляет интерес для студентов

5. Изменения
а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
в) должны происходить только в кризисных организациях
г) стали проводится в организациях только в конце 20 века

6. Основные уровни организационных изменений
а) логический, социологический, психологический
б) закрытый и открытый
в) индивидуальный, групповой, системный
г) внешний и внутренний

7. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:
1) развитие
2) изменения
3) реорганизация
4) диверсификация

8. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
1) внутригрупповой конфликт
2) изменение рыночной ситуации
3) отсталость технологий производства и управления
4) несоответствие организационной структуры целям управления

9. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:
1) ужесточение конкуренции
2) изменение рыночной ситуации
3) отсталость технологий производства и управления
4) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

10. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:
1) внутренние
2) эволюционные
3) технологические
4) структурные и системные

11. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:
1) стратегия

2) технология
3) организационная культура
4) организационная структура

12. К основным видам организационных изменений относится:
1) изменение целей и продукта.
2) именение структуры и технологии.
3) верные ответы: "1", "2".
4) изменение внешней среды.
5) верные ответы: "1", "2", "4".

13. В чем выражается основная цель изменений?
1) в повышении эффективности производства.
2) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
3) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
4) в учете потребностей персонала.
5) верные ответы: "1", "2", "4".

14. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:
1) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.
2) определение ограничений на изменение.
3) сопротивление изменениям.
4) власть и контроль.
5) верные ответы: "2", "4".

15. К причинам организационных изменений относятся:
1) зависимость внутренней и внешней среды организации.
2) наличие кризиса.
3) убыточная работа предприятия.
4) верные ответы: "1", "2".
5) верные ответы: "1", "3".

16. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:
1) анализ технологии, используемой в организации.
2) обеспечение участия в изменениях.
3) поддержание источников стабильности.
4) введение поощрений за нужное поведение.
5) все ответы не верны.

17. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:
1) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
2) модели жизненного цикла Адизеса.

3) модели "кривая перемен" Дака.
4) ответы верны: "1", "2".
5) ответы верны: "1", "3".

18. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:
1) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
2) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
3) отсутствует как понятие.
4) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
5) ответы верны: "1", "4".

19. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:
1) в примате финансовых целей в изменениях.
2) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
3) в участии консультантов в изменениях.
4) ответы верны: "1", "3".

20. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?
1) стадия развития в организации.
2) доминирование межличностных конфликтов.
3) в модели не используется.
4) ответы верны: "1", "2".

21. Теория Е Бира используется на практике:
1) при больших масштабах организации.
2) при инициативном персонале.
3) при демократичном стиле управления.
4) при автократичном стиле управления.
5) ответы верны: "1", "4".

22. Модель К. Левина включает следующие фазы:
1) маденчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
2) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
3) размораживание, движение, замораживание.
4) ни один ответ не верен.

Тестовые задания 2

1. Диагностика — это:
1) анализ финансового состояния
2) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
3) анализ кадрового состава
4) анализ производственной деятельности

2. Для проведения изменений в организации требуется:
1) наличие проблем
2) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
3) желание руководства
4) отсутствие сопротивления изменениям

3. Модель К.Левина «Анализ поля сил»:
1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
2) описывает основные этапы проведения изменений
3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
4) описывает текущее состояние и основные направления изменений

4. Модель Надлера – Ташмена:
1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
2) описывает основные этапы проведения изменений
3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
4) описывает текущее состояние и основные направления изменений

5. «Алмаз» Левитта:
1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
2) описывает основные этапы проведения изменений
3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
4) описывает текущее состояние и основные направления изменений

6. Агент изменений — это:
1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

7. Проводник изменений — это:
1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

8. Подвергаемый изменению — это:

1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

9. В команду проекта организационных изменений:
1) могут входить только специалисты предприятия
2) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

10. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:
1) создание концепции будущего
2) обеспечение командного принципа работы
3) определение слабых мест работы, угроз и возможностей
4) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований

11. 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

12. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:
1) построение дерева целей проекта
2) определение направлений развития
3) построение и анализ функциональной модели
4) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов

13. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:
1) кризис контроля
2) кризис лидерства и руководства
3) кризис власти и стилей руководства
4) кризис демократического руководства

14. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:
1) демократическим стилем управления
2) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников
3) высоким уровнем организационной культуры
4) уровнем оплаты труда в организации

15. Команда проекта изменений в организации:
1) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению
2) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
3) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
4) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

16. Команда проекта организационных изменений подбирается по:
1) профессиональным признакам
2) личностным характеристикам
3) профессиональным и личностным характеристикам

17. Основные формы сопротивления изменениям — это:
1) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
2) открытая, закрытая
3) слухи, утаивание информации
4) забастовки, увольнения, неподчинение

18. Основные методы снижения сопротивления изменениям:
1) увольнение, понижение по должности
2) материальное и моральное стимулирование
3) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
4) издание приказов, распоряжений

19. Классификация причин сопротивления изменениям:
1) имеет практическое и теоретическое значение
2) не имеет смысла при планировании изменений
3) представляет интерес для ученых
4) представляет интерес для студентов

А2. Вопросы по темам

1. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
2. Какова роль кризисов в технологическом и социально-экономическом развитии общества?
3. Назовите базовые факторы макроэкономического роста.
4. Как взаимосвязаны стадии цикла изменений?
5. Каковы принципиальные различия между макро- и микроизменениями? В чем связь между этими категориями?
6. Как взаимосвязаны длинные экономические волны и технологические уклады?

7. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.
8. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?
9. В чем состоит специфика российского управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?
10. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к российской действительности?
11. Определите специфические черты модернизации российских систем управления.
12. Какие факторы определяют политику изменений в компании?
13. Дайте развернутую классификацию организационных изменений.
14. Определите роль и значение влияния факторов внешней среды на характер перемен.
15. Какие факторы способствуют внедрению изменений, а какие препятствуют?
16. Почему персонал и двигатель перемен, и главное препятствие им?
17. Каковы главные критерии успешных изменений?
18. Возможно ли осуществление сложных изменений в короткие сроки?
19. Какие факторы влияют на принятие решений о необходимости проведения изменений в организации?
20. Какие типы стратегического и матричного анализа целесообразно использовать для диагностики целесообразности внедрения изменений?
21. Каким образом стадия жизненного цикла предопределяет характер изменений, их модель и устойчивость протекания?
22. Охарактеризуйте этапы диагностики целесообразности внедрения изменений по схеме «SWOT-анализ – проблемы – цели – стратегия – модель».
23. Какова роль экспресс-анализа в диагностике проблемной ситуации?
24. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?
25. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации – моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?
26. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в пяти базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель преобразований Ф. Гуияра и Д. Келли, кривая перемен Д. Дак).
27. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?
28. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Понятие, предпосылки организационных изменений.
2. Основные принципы управления организационными изменениями.
3. Области организационных изменений.
4. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
5. Влияние внешних факторов на необходимость проведения организационных изменений.
6. Классификация организационных изменений.

В2. Тематика рефератов

1. Обучение действием как подход к обучению персонала в условиях изменений.
2. Роль лидеров преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
7. Организационные изменения: условия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований?
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.
24. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.

В3. Тематика презентаций

1. Концепция организационных изменений
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Подходы к анализу и проведению изменений
8. Модели организационных изменений
9. Модель изменений К. Левина
10. Теория Е и теория О организационных изменений
11. Алгоритм проведения изменений
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
13. Способы стимулирования поиска новых идей
14. Осуществление изменений.
15. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
16. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
17. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
18. Реструктуризация управления организацией

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Кейс 1. «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

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

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было

разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

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

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

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

Вопросы и задания по кейсу:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?

6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Кейс 2. «Омрон Татеиси»

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

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

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

Вопросы и задания по кейсу:

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?

2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?

3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Кейс 3. «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»»

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21 %, а по комбикормам — 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что рыночная ситуация улучшилась.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Кейс 4. «Перемены в «Бэнк оф Америка»»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3)

плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Кейс 5. «…Но тут появился «Вимм-Билль-Данн»

«Вимм-Билль-Данн» – это зарегистрированный товарный знак, торговая марка, под которой выпускаются молоко, йогурты, соки, напитки и другие продукты питания. Эту продукцию делают предприятия, входящие в производственную группу ВБД, объединяющую Лианозовский и Царицынский молочные комбинаты, а также завод детских молочных продуктов. Структура группы ВБД построена по принципу холдинга, в котором контрольные пакеты акций всех заводов сосредоточены у одного юридического лица. Среди акционеров заводов – правительство Москвы, без поддержки которого москвичи вряд ли имели бы доступные по цене молоко и соки, и группа частных лиц.

Стартовал ВБД в 1992 г. в Лианозове. Стартовые условия были плохие. Гигант отечественной пищевой индустрии, один из крупнейших в Европе, Лианозовский молочный комбинат планировался и строился как «планово-убыточное предприятие». На проектную мощность – 2000 тонн молочной продукции в сутки так и не вышел. Максимум, чего он добился, - 1100 тонн, а потом грянули реформы, и стало не до рекордов.

В 1992 г. комбинат был приватизирован по второму варианту (51% - коллективу, 29% - поставщикам сырья, 20% - московскому правительству).

Коллектив на то время насчитывал 1900 человек. Годовой оборот составил всего 146 тыс. долл. Самые большие оптимисты прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода. Но тут появился ВБД, решивший вложить деньги в акции убыточного предприятия.

Наверное, мало кто знает, что Wimm-Bill-Dann – это российская компания, созданная в 1992 г. Когда учредители, владельцы Вимм-Билль-Данн, решили сделать из планово-убыточного гиганта конкурентоспособное предприятие, они первым делом запатентовали это название. С этим именем компания за последние два года стала лидером на российском рынке молочных продуктов и соков. Проведенные в начале 90-х г. маркетинговые исследования показали, что выпущенный российской компанией и с русским названием продукт не будет пользоваться спросом у покупателей. Люди просто боялись всего советского. Так появились новое слово и его символ – смешной ушастый зверек, которого придумал опытный дизайнер.

В результате продуманной стратегии и ввода новых линий на предприятиях производство стало резко увеличиваться. В 1993 г. комбинаты выпустили 103000 т продукции, в 1994 – 112000, а в 1996 – уже свыше 500000 т молочной продукции и соков. На начало 1997 г. оборот компании составил более 500 млн долл. Имя компании «Вимм-Билль-Данн» стало образцовой российской маркой, а сама компания доказала, что можно вести дела с толком и доходно.

Такие крупнейшие и респектабельные российские и зарубежные компании, как «Каргилл», «Тетра Пак», Московский банк Сбербанка России, рассматривают ВБД как своего стратегического партнера. И эта позиция не случайна. В последнее время стало очевидным, что многие импортные товары постепенно вытесняются отечественными. Так, согласно опросу, проведенному в мае 1997 г. агентством «Gallap» среди москвичей, «J-7» от «Вимм-Билль-Данн» - самая популярная в столице марка сока. Его регулярно покупают 30% жителей Москвы. По данным же немецкого института маркетинговых исследований GFK, российской компании удалось очень сильно потеснить иностранных производителей натуральных соков и молочной продукции на рынке московского региона. Доля ВБД по сокам составила 40%, а по йогуртам – 28%.

Но компания не только обогнала иностранных конкурентов, она начала активно бороться с теми венгерскими, польскими, корейскими и другими производителями, которые под видом соков продают более дешевые сокосодержащие напитки. В 1997 г. ВБД организовала семинар «Приведение российских стандартов на фруктовые и овощные соки и безалкогольные напитки в соответствие с международными нормами». Результатом этого семинара стала разработка нового ГОСТа, который должен защитить потребителей от подделок.

Меняются время и вкусы людей, меняется и стратегия компании на рынке. И теперь она смело заявляет о своем российском происхождении.

Иностранные слова начали исчезать с упаковки. В России теперь работают самые современные технологии, а руки и головы у наших специалистов не хуже, а может быть, и получше иностранных. Первые места в России просто обязаны занимать российские компании. Так считают покупатели. Они голосуют за российское. И это самый веский аргумент для тех отечественных производителей, которые планируют наступление на российском рынке.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Какие внутренние и внешние силы вызвали необходимость изменений?
2. Какого типа изменения были осуществлены на ВБД? Взаимосвязаны ли они?
3. Были ли изменения планируемыми или реактивными?
4. Какие этапы процесса управления изменениями вы можете проследить?
5. Какие изменения, на ваш взгляд, необходимо осуществить в будущем?

Выполнение упражнений:

Упражнение 1. «Трансформация организационного знания»

Согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

1) социализация – из неформализованного в неформализованное;

2) экстернализация – из неформализованного в формализованное;

3) комбинация – из формализованного в формализованное;

4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражен словами.

Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе

данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях.

Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Вопросы и задания к упражнению:

Приведите по 2–3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания.

Упражнение 2. «Семь правил проведения изменений»

Любые изменения полны трудностей, и менеджер должен уметь обходить сопротивления изменениям. Успех здесь в большей степени зависит от способности понимать и преодолевать сопротивление, нежели от нажима на персонал. Конечно, легче иметь дело с сопротивлением, открытым и непосредственным. Более сложная проблема – столкнуться с сопротивлением, подразумеваемым или отсроченным. Для успешной реализации изменений рекомендуем учитывать три базовых принципа и семь правил проведения изменений.

Три принципа можно сформулировать так:

1. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается (это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений, и организаций в целом).

2. Часто сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления.

3. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, уже пережившие не одну реорганизацию, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Семь правил проведения организационных изменений приведены далее.

1. Правило «узких врат»

Оно основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить так, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация). Таким образом, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.

Однако при вовлечении сотрудника (в особенности квалифицированного) в процесс изменений очень важно учитывать, как он будет при этом действовать. Если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая

инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному.

Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. Часто это происходит в результате давления рабочей группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений.

В связи с этим можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом «узких врат»: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

2. Правило «подъема по лестнице»

Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).

При «ступенчатой» практике внедрения по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения улучшения наступают быстрее.

Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»); соотношение продолжительностей подчиняется правилу «счастливой семерки».

3. Правило повторения

Это правило тесно связано с предыдущими. При внедрении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После этого эффективность нововведений может не только не повышаться, но нередко даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому можно сформулировать правило, известное как «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

4. Правило «предварительного прогрева»

На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов.

Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

5. Правил о «усталых, но довольных»

Желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными: ни слишком легкими, ни невыполнимыми, а такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. Если у сотрудника, участвующего в изменениях, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью в своих силах, часто эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться накапливающимся: повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития.

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы. Это в свою очередь может привести к развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило можно сформулировать так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. Эти цели необходимо тщательно сформулировать: количественные показатели должны быть измеримыми, качественные – однозначно сформулированными, для временных определено начало и продолжительность.

6. Правило «счастливой семерки»

Это правило связано с существенными различиями людей в их способности перерабатывать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некоторое максимальное число единиц информации, которое человек может воспринять и переработать за один раз. Г.В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности, 7±2, т. е. 5, 7 или 9), согласно которому: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7±2 компонента. Если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Вопросы и задания к упражнению:

1. На каких теоретических подходах основаны данные принципы и правила?

2. Возможно ли построение алгоритма и модели проведения изменений на базе данных правил?

3. Актуальны ли данные правила для российских предприятий? Все ли они находят применение в российских реалиях?

4.Попробуйте дополнить представленный перечень новыми правилами.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Организационные изменения: понятие, виды
2. История развития теории организационных изменений
3. Организация: понятие, виды
4. Организация как процесс
5. Типы развития организации
6. Предпосылки изменений
7. Изменения и внешняя среда организации
8. Большие и малые организации: понятия, виды
9. Типы организационных изменений
10. Стратегии изменений
11. Стили проведения изменений в организации
12. Уровни изменений в организации
13. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
14. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
15. Модель управления организационными изменениями К. Левина
16. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера
17. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнингса
18. Теория Е и теория О организационных изменений

ЧАСТЬ 2

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Организационная культура это
1) элемент внешней среды организации.
2) набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
3) один из объектов намеченного изменения.
4) объект внимания в "обучающейся организации".
5) ответы: "2", "4".

2. Культура жесткого подхода предполагает
1) высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
2) небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
3) высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
4) небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.

5) верных ответов нет

3. Организационная культура:
1) придает здравый смысл.
2) стабилизирует социальную систему.
3) упрощает задачи управления.
4) верны ответы "1", "2".

4. Сущность организационной культуры по Шейну заключается:
А. в артефактах.
1) в базовых предположениях.
2) в разделяемых ценностях.
3) ответы: "1", "2".
4) ответы: "1", "2", "3".

5. Обучающаяся организация обладает признаками:
1) командное обучение.
2) формирование общего видения.
3) системное мышление.
4) ответы "1", "2",
5) ответы "1", "2", "3".

6. Основные положения TQM:
1) ориентация на процессы.
2) цепочки "поставщик - потребитель".
3) изменение структуры контролирующих подразделений.
4) ответы: "1", "2".
5) ответы: "1", "2", "3".

7. Концепция TQM:
1) зародилась в США.
2) зародилась в Японии.
3) зародилась в Европе.
4) зародилась в США и дальнейшее развитие в Японии.
5) одновременно развивалась в США и Японии.

8. Причиной реструктуризации является:
1) изменение стратегии компании.
2) изменение расписания работы.
3) перераспределение ответственности подразделений.
4) завершение очередного производственного цикла.
5) верны ответы "1", "3".

9. Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для

достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу:
1) команда
2) целевая группа
3) звено управления
4) орган управления

10. Члены эффективной команды:
1) обучают друг друга
2) заменяют друг друга
3) дополняют друг друга
4) конкурируют друг с другом

11. Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия:
1) рабочая группа
2) псевдокоманда
3) настоящая команда
4) потенциальная команда

12. Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:
1) рабочая группа
2) псевдокоманда
3) настоящая команда
4) потенциальная команда

13. Максимальная производительность команды достигается на этапе:
1) рабочей группы
2) псевдокоманды
3) настоящей команды
4) потенциальной команды

14. Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:
1) уклонение
2) компромисс
3) соперничество
4) сопротивление

15. Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:
1) скрытая

2) открытая
3) групповая
4) индивидуальная

16. Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения:
1) скрытая
2) открытая
3) групповая
4) индивидуальная

17. Форма сопротивления изменениям, выражающаяся в негативной реакции отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушением своих планов относительно будущего:
1) скрытая
2) открытая
3) групповая
4) индивидуальная

18. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:
1) анкетирования
2) экспертных оценок
3) анализа силового поля
4) анализа заинтересованных сторон

19. Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:
1) переговоры
2) принуждение
3) поддержку высшего менеджмента
4) коммуникации, программы обучения

20. Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:
1) переговоры
2) принуждение
3) поддержку высшего менеджмента
4) коммуникации, программы обучения

21. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:
1) реинжиниринг
2) проектное управление

3) адаптивные изменения
4) стратегическое управление изменениями

22. При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
1) помощь и поддержку
2) участие и вовлеченность
3) переговоры и соглашения
4) информирование и общение

23. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
1) помощь и поддержку
2) участие и вовлеченность
3) переговоры и соглашения
4) информирование и общение

24. Директивная стратегия организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

25. Переговорная стратегия организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

26. Нормативная стратегия организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

27. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

28. Стратегия соучастии организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

29. Факторами выбора стратегии О или Е являются:
1) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
2) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
3) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

30. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются:
1) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
2) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
3) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные

организации руководства и стиль управления

31. Цель изменений – это:
1) устранить недостатки во внутренней среде организации
2) изменить выпускаемые продукты и структуру
3) сократить персонал
4) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

32. Знание моделей процесса организационных изменений:
1) имеет практическое и теоретическое значение
2) не имеет смысла при планировании изменений
3) представляет интерес для ученых г) представляет интерес для студентов

33. Диагностика – это:
1) анализ финансового состояния
2) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
3) анализ кадрового состава
4) анализ производственной деятельности

34. Агент изменений – это:
1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

35. Сопротивление изменениям – это:
1) результат плохого менеджмента
2) свойственно консерваторам и колеблющимся
3) всегда сопутствует любым изменениям
4) вызывается субъективными причинами
5) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

36. Директивная стратегия организационных изменений используется:
1) в кризисных ситуациях, жестких условиях
2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
4) при решении технических проблем
5) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

37. Проекты организационных изменений имеют:
1) высокую степень риска и неопределенности
2) среднюю степень риска и неопределенности
3) низкую степень риска и неопределенности

38. Проекты организационных изменений:
1) не требуют программного обеспечения
2) требуют программного обеспечения

39. Контроль процесса изменений направлен на:
1) оценку использования ресурсов
2) соблюдение сроков выполнения работ
3) сравнение запланированного и достигнутого
4) ресурсы, деятельность, качество, результаты

40. Результативность организационных изменений измеряется:
1) качественными показателями
2) количественными показателями
3) количественными и качественными показателями
4) результативность рассчитать невозможно

41. Метод организационных изменений – это:
1) применяемые программные продукты
2) план действий по проведению изменений

А2. Вопросы по темам

1. Назовите стратегии осуществления изменений.
2. Дайте определение стратегического континуума.
3. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
4. Перечислите основные области стратегических изменений.
5. В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?
6. Какими факторами определяется цель разработки и реализации стратегии изменений?
7. Что подразумевается под ключевыми стратегическими изменениями?
8. Назовите основные подходы компании к реструктуризации.
9. Назовите основные цели и предпосылки реструктуризации.
10. Какие основные методы используют при осуществлении процесса реструктуризации?
11. Что такое бизнес-процесс?
12. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Какова главная цель бизнес-реинжиниринга?
14. Назовите основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
15. Какие два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов выделяют в современном процессном управлении?

16. Назовите этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Дайте определение понятия «сопротивление изменениям».
18. Назовите виды сопротивлений.
19. Какие факторы обусловливают сопротивление персонала организационным изменениям?
20. Перечислите методы преодоления сопротивления изменениям.
21. Назовите причины сопротивления сотрудников изменениям.
22. Какими особенностями должна обладать эффективная организационная культура?
23. В чем заключаются изменения организационной культуры?
24. Перечислите факторы, влияющие на изменение организационной культуры.
25. Назовите методы формирования и поддержания новой организационной культуры.
26. Из каких элементов состоит организационная культура? Распределите их по уровням глубины и значимости.
27. Как производится процедура диагностики организационной культуры?
28. Каким образом взаимодействуют объективные и субъективные элементы организационной культуры?
29. Почему изменение организационной культуры – длительный и сложный процесс?
30. Какие ценности организации являются универсальными и объективными, а какие – ситуационными и субъективными?
31. Каковы специфические черты стратегического планирования в рыночной и плановой моделях экономики?
32. Каков предел возможных отклонений в прогнозировании изменений?
33. Каким образом взаимосвязана стратегий изменений с комплексом стратегий организации?
34. Какова роль стратегической карты преобразований в планировании изменений?
35. Назовите условия эффективного проведения реструктуризации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Основные принципы управления.
4. Этапы процесс управления организационными изменениями.
5. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
6. Модели развития и жизненного цикла организаций.
7. Модель изменений К Левина.
8. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

9. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений.
10. Подходы к реализации организационных изменений.
11. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
12. Принятие решений при осуществлении изменений.
13. Особенности контроля при управлении изменениями.
14. Стратегии осуществления изменений.
15. Выбор стратегии изменений.
16. Система стратегических изменений.
17. Области проведения стратегических изменений.
18. Проблемы проведения стратегических изменений.
19. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации организации.
20. Методы и средства реструктуризации организации.
21. Управление изменениями бизнес-процессов организации.
22. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
23. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления.
24. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
25. Изменения в организационной культуре.
26. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры.
27. Формирование новой организационной культуры.
28. Основные этапы проведения реструктуризации компании, краткая характеристика каждого из них.

В2. Тематика рефератов

1. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
2. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.
3. Формирование корпоративной культуры.
4. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
5. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
6. Планирование организационных изменений.
7. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
8. Формирование системы управления изменениями в малых предприятиях.
9. Реинжиниринг деятельности торгово-посреднической организации.
10. Внедрение современных информационных технологий в управление организацией.
11. Методы внедрения изменений на предприятиях машиностроения.
12. Разработка системы совершенствования организационной культуры.
13. Развитие системы управления финансовыми потоками.
14. Решение проблемы эффективности в развитии организационной культуры.

15. Применение метода эксперимента в проведении организационных изменений.
16. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.
17. Совершенствование методов мотивации в обеспечение организационного изменения.
18. Разработка стратегии проведения изменений.
19. Анализ условий совершенствования организации.
20. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
21. Совершенствование организации и ориентация на потребителя.
22. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.
23. Оптимизация бизнес-процессов в коммерческих организациях.
24. Совершенствование оперативного управления в процессе эволюционных изменений.

В3. Тематика презентаций

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности современных организационных структур.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
8. Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
10. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М.Бир и Н. Нориа).
16. Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.

20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
21. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
22. Сущность, элементы и функции организационной культуры.
23. Типы организационной культуры.
24. Диагностика организационной культуры.
25. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
26. Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
27. Сущность реинжиниринга бизнес -процессов.
28. Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
29. Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
30. Научающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Кейс 1. «Плата за рост»

У руководителей кадрового агентства ANK Consulting есть опыт в рекрутинге и лояльные клиенты. Обороты молодой компании растут, но акционеры хотели бы зарабатывать больше. Вопрос в том, сколько вложить в продвижение и окупятся ли потом эти инвестиции?

Агентство ANK Consulting существует на рынке с лета 2012 года. Основным источником его дохода является рекрутинг. Кроме того, компания оказывает консалтинговые услуги в области управления, финансов, маркетинга и ИТ, привлекая в случае необходимости сторонних консультантов.

Общие инвестиции в проект составили около 1 млн руб. У агентства три акционера, их доли и вложения в бизнес равны. До того, как создать собственный бизнес, две совладелицы не один год проработали на ключевых постах в рекрутинговых агентствах Москвы. Они сейчас управляют деятельностью ANK Consulting. Третий акционер, Геннадий Клименко, опыта в рекрутинге не имеет и непосредственно операционной работой не занимается. Он принял участие в создании компании, поскольку хорошо знал партнеров как профессионалов и надежных людей.

В ANK Consulting работают пять человек, в том числе три наемных менеджера. Бухгалтер обслуживает фирму на условиях аутсорсинга, иногда компания привлекает к работе сторонних исполнителей. Фиксированную зарплату получают бухгалтер и помощники, а менеджеры и двое управляющих партнеров – проценты от выполненных заказов.

Компания ежемесячно выполняет шесть-восемь заказов на подбор персонала. Выручка составляет около 500 тыс. руб. в месяц и покрывает стоимость аренды офиса, коммунальные услуги, налоги, оплату доступа к рекрутинговым сайтам и зарплату сотрудников. Количество заявок растет примерно на 10 % ежемесячно, их источником служит сарафанное радио.

«Выйти на окупаемость мы планировали через год, а достигли точки безубыточности через девять месяцев после старта», – рассказывает Геннадий Клименко. По его словам, за два года акционеры рассчитывают вернуть свои вложения и получить прибыль на третий год. К июлю 2014 года выручка должна составлять 2 млн руб. в месяц. Но удастся ли этого добиться при существующей модели бизнеса?

Генеральный директор ANK Consulting Наталья Абдуллина считает, что нужно расширять бизнес. Но команда работает на пределе, обслуживая заказчиков, людям некогда заниматься продвижением, кроме того, потребуются дополнительные расходы на наем новых специалистов и само продвижение.

Клименко сам готов развивать агентство, но ему важно определить объем дополнительных вложений. Он также хочет понять, будет ли отдача от этих инвестиций.

Рекрутинговый бутик

Каждый из менеджеров пришел в ANK Consulting со своей специализацией и базой клиентов. «За год мы сумели увеличить базу вдвое, сейчас в ней 350 клиентов», – говорит Абдуллина. Агентство обслуживает относительно небольшие компании. Это производственные и строительные фирмы, предприятия сферы услуг, небольшие ИТ-компании, представительства иностранных фирм и некоммерческих организаций. Их обороты – от 50 млн до 500 млн руб. в год.

Отдавать подбор персонала на аутсорсинг, по мнению Клименко, сейчас готовы многие из таких компаний. Если речь идет о закрытии трех-десяти вакансий в год, это выгоднее, чем держать своего HR-менеджера. К тому же многие кадровики отвечают за кадровое делопроизводство, но не умеют искать персонал. Клименко приводит в пример одного из клиентов. Компания занимается строительством и установкой мобильных рекламных конструкций, в штате около 80 сотрудников, проектные менеджеры – специалисты со специфическими знаниями. «Рынок узкий, найти человека можно, только переманив его из другой компании. Те же, кто сидят без дела, обычно имеют серьезные недостатки», – рассказывает Клименко. Компания ищет толковых молодых людей, чтобы вырастить из них специалистов, но по своим каналам найти не удавалось. В результате обратилась в ANK Consulting.

Агентство может взять на себя и другие функции, которые выполняет менеджер по персоналу в компании, например, проведение тренингов и аттестаций.

По данным портала Superjob.ru, в прошлом году на российском рынке активную деятельность вели около 850 кадровых агентств. В 2012 году

рынок рекрутинговых услуг вырос по сравнению с 2011-м, по разным оценкам, на 25–40%, прогнозы роста на 2013 год – 30–35%.

По словам Клименко, лидеры рекрутингового рынка с небольшим бизнесом работают без энтузиазма, так как борются за крупные заказы. Кроме того, стоимость услуг у лидеров высока – около трех месячных окладов специалиста.

Расценки у ANK Consulting зависят от объема заказа, лояльности клиента (постоянные имеют скидки) и в среднем составляют 1,5 месячного оклада специалиста. Это немного ниже средней стоимости по рынку.

В отличие от крупных игроков ANK Consulting имеет возможность уделять каждому клиенту больше внимания. Со многими из них у менеджеров сложились, по словам Натальи Абдуллиной, доверительные и даже дружеские отношения.

Директор по исследованиям HH.ru Глеб Лебедев считает, что подобные отношения дают агентству преимущества. По его мнению, основную информацию о кандидатах сегодня аккумулируют онлайн-сервисы, и рекрутинговые агентства черпают данные о кандидатах из одних и тех же источников. Лидеры рынка берут технологичностью, умением работать с большими объемами. Маленькое же агентство может выиграть, предоставляя «бутиковое» качество услуг. Например, клиенты, которые не первый год знают менеджеров ANK Consulting, рассматривают их как внешних консультантов. Владелец одной компании-клиента был недоволен отчетностью и несколько раз менял генеральных директоров. Рекрутеры предложили поискать причины такого положения дел в способах ведения бухучета и в итоге нашли клиенту внешнего аудитора. Просьбы найти специалистов по финансовому аудиту, маркетингу или консультантов, которые могли бы диагностировать проблемы компании и выстроить ее структуру, звучат и со стороны других заказчиков. В результате акционеры ANK Consulting решили целенаправленно развивать консалтинговые услуги, привлекая для этой цели надежных подрядчиков и получая комиссионные. Сейчас на консалтинговых услугах агентство получает около 5% доходов.

Точность прицела

Существенная доля вакансий, которые закрывают менеджеры ANK Consulting – менеджеры по продажам, проектные менеджеры, их оклад в среднем составляет 50 тыс. руб. в месяц. «Это не самые выгодные заказы, так как доход сотрудников складывается из оклада и процента от выполненных работ, а стоимость же услуг агентства рассчитывается исходя из оклада», – говорит Клименко. Тем не менее даже недорогие проекты – возможность завязать с компаниями долгосрочные отношения. «Позже нам поручают искать коммерческих директоров с окладом 100 тыс. руб.», – говорит Клименко. Зарплаты инженеров и технических специалистов, управленцев и топ-менеджеров, с которыми также работает агентство, – от 70 тыс. до 200 тыс. руб. в месяц.

Эксклюзивных контрактов у агентства немного, так как большинство работодателей предпочитают давать заказ не одному, а сразу нескольким

исполнителям, а потом платят тому, кто выполнит первым. Конверсия 15–20 % (соотношение выполненных заказов к поступившим заявкам), а также выход на точку безубыточности являются неплохими результатами для того сегмента, на котором работает компания. Рост в первый год на 10% в месяц тоже хороший показатель. Однако при таком темпе вряд ли получится достичь выручки 2 млн руб. к лету 2014 года. Клименко готов развивать компанию, и, если акционеры придут к согласию, они вместе вложат в бизнес еще 1 млн руб. Но инвестор сомневается: имеет ли это смысл? «Качество наших услуг основано на личном опыте и квалификации менеджеров. Если количество заказов вырастет хотя бы на 50%, нам нужно будет найти еще одного или нескольких исполнителей с таким же опытом и данными», – говорит Клименко. Но будет ли в таком случае бизнес прибыльным для него как для акционера? Его компаньоны получают доход от выполнения заказов и рискуют меньше. После того как инвестиции «отобьются», Клименко хотел бы получать с вложенной суммы как минимум 30% годовых.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Назовите основные причины ухудшения ситуации в компании.
2. Дайте характеристику планируемых перемен исходя из классификации организационных изменений.
3. Обоснуйте выбор политики планируемых изменений.

Кейс 2. «Неприкаянный дом»

Компания «Кросси» переоборудует легкие коммерческие автомобили в фургоны-рефрижераторы. Но рынок растет, и для удержания лидерства мощностей может не хватить. Где найти инвестиции?

Российская компания «Кросси» была создана в 2006 году, она занимается переоборудованием автомобилей под нужды заказчиков. Легкие коммерческие автомобили (LCV – Light Commercial Vehicle) весом до 3,5 тонны используют в качестве маршрутных такси и машин скорой помощи, в рефрижераторах или изотермических фургонах (поддерживают нужную температуру) перевозят скоропортящиеся товары. «Такие машины производят большинство мировых автомобильных концернов, но поставляют они, как правило, „голые“ фургоны. Местные компании оборудуют их под конкретную задачу. Это связано с различием законодательств, регулирующих перевозку пассажиров и грузов в разных странах», – поясняет коммерческий директор и совладелец «Кросси» Алексей Тулупов.

Основное направление деятельности «Кросси» – производство автомобилей-рефрижераторов и изотермических кузовов на базе цельнометаллических фургонов. Компания также занимается изготовлением мобильных мастерских (например, для шиномонтажа), передвижных лабораторий, устанавливает на автомобили дополнительное оборудование. В ООО «Кросси» работает 62 человека. Выручка в 2012 году составила 55 млн руб., в 2013 году владельцы планируют выручить около 85 млн руб. Раньше предприятие располагалось в Москве, а в марте 2013 года переехало

в подмосковную Балашиху, увеличив свои производственные мощности в три раза. Сейчас площадь производственных помещений – около 2 тыс. кв. м, административных – 400 кв. м.

В месяц «Кросси» оборудует от 50 до 100 автомобилей, заказчиками являются торговые сети и их поставщики, а также дилеры автоконцернов. В этом году компания получила международный идентификационный код автопроизводителя (WMI) и теперь может оборудовать машины по заказу импортеров, выпуская рефрижераторы под брэндом «Кросси» на базе автомобилей Peugeot, Citroen, Renault и Fiat. Первый централизованный заказ от «Пежо Ситроен Рус» компания уже выполняет, в процессе подписания договора по продукции Volkswagen, Ford и Mercedes. Однако существующие мощности позволяют компании оборудовать в месяц чуть более 100 автомобилей, одновременно обслуживая 25 машин. Тулупов опасается, что, если импортеры будут активно заказывать машины, мощностей может не хватить. «Если мы не сможем удовлетворить запросы импортеров, они найдут других исполнителей», – говорит он.

Чтобы увеличить объемы выпуска, нужно уменьшить долю ручного труда и закупить новые станки. Компания могла бы вкладывать в развитие всю прибыль (рентабельность бизнеса – 49 %), но в этом случае есть опасность потерять время и преимущества, которые дает лидерство в сегменте. Возможно, «Кросси» стоит заняться поисками инвестора.

От гаража до завода

Свой бизнес Алексей и его брат Артем Тулупов (он является соучредителем и генеральным директором «Кросси») начинали в «гараже». «У нас был небольшой бокс по переоборудованию, в котором помещался один автомобиль», – рассказывает Алексей. Постепенно предприниматели нащупали свою нишу. По словам Алексея, «Кросси» первой стала активно предлагать автомобили-рефрижераторы на базе цельнометаллических фургонов.

«Отечественный автопром приучил россиян покупать „шасси“, то есть автомобиль, состоящий из кабины, трансмиссии, двигателя и рамы. К нему докупается кузов нужной конфигурации, который можно заменить на другой или поставить на платформу, например, подъемный кран», – рассказывает Тулупов. Цельнометаллические фургоны имеют изначально заложенную грузоподъемность и вместимость. Немногочисленные отечественные примеры – так называемые каблуки и буханки Ижевского автозавода и УАЗа. Разнообразные импортные цельнометаллические грузовики производятся уже около 50 лет, но в России их долгое время можно было купить только на вторичном рынке.

Сначала Тулуповым приходилось убеждать покупателей в преимуществах цельнометаллических фургонов: аналогичный по характеристикам рефрижератор обходится дешевле при покупке и облуживании по сравнению с «кузовом на шасси». Он имеет низкий пол и большие двери, что более удобно при разгрузке и погрузке, у него меньше расход топлива. «Инерция рынка – серьезное препятствие, люди

предпочитают покупать то, что привычно», – говорит Тулупов. Тем не менее в 1997 году появилась цельнометаллическая «Газель», постепенно ввозить цельнометаллические коммерческие машины в страну начали мировые автоконцерны. «Правда, больших перспектив рынка они не видели.

Первым, кто их почувствовал, стал концерн Peugeot, открывший в России в 2008 году специализированный торгово-сервисный центр по продаже коммерческих автомобилей», – рассказывает Алексей.

«Пежо Ситроен Рус» является лидером продаж импортных LCV, постепенно активизировались и другие производители. Несмотря на более низкую стоимость «Газелей», импортные фургоны начали завоевывать популярность. С введением мер, ограничивающих движение большегрузного транспорта в городах, спрос на малотоннажные грузовые машины резко вырос. «Уговаривать теперь больше никого не нужно», – говорит Тулупов.

По его данным, более 70 % легких коммерческих автомобилей с цельнометаллическим кузовом поступают в переделку и оборудуются под пассажирский или специализированный транспорт. Из них около 20% машин переделывают в рефрижераторы или изотермические фургоны. «Стоимость переделки составляет около 200 тыс. руб. при средней цене автомобиля чуть больше 1 млн руб.», – поясняет коммерческий директор. В каждом сегменте рынка переделки есть свои исполнители – кто-то оборудует скорые, кто-то – маршрутки, кто-то – инкассаторские машины. «Поточным оборудованием импортных (у ГАЗа и УАЗа есть свои «передельщики») легких автомобилей под рефрижераторы и изотермические фургоны занимаемся только мы. Услугу также оказывают многочисленные гаражные мастерские по всей России, но они делают не более десятка машин в месяц», – объясняет Алексей.

Покупка холодильника

Долю рынка «Кросси» в сегменте переоборудования цельнометаллических машин в «температурные» фургоны коммерческий директор оценивает в 30% по России, 80% по Москве. Долю по России он планирует в ближайшие три года довести до 50% за счет активной работы с региональными дилерами и прямых заказов от импортеров. «Сейчас много заказов поступает из Сибири, Центральной России и с юга страны», – рассказывает Тулупов. Прямой договор с импортером означает, что «Кросси» получает автомобиль непосредственно с таможни, переоборудует его, выписывает новый паспорт транспортного средства (ПТС) на готовый автомобиль-рефрижератор, присваивает уникальный VIN-номер и передает готовую машину представительству автопроизводителя, которое реализует его в салонах своих дилеров. «Покупатель думает, что полностью комплектная машина пришла из-за рубежа», – поясняет Алексей.

Чтобы такое взаимодействие с импортерами стало возможным, компании потребовалось три года. За это время она получила сертификат ОТТС (одобрение типа транспортного средства), международный идентификационный код автопроизводителя (WMI) с уникальным

обозначением для VIN-номера, прошла необходимые промежуточные процедуры.

«Мы стали полноценным автозаводом, а без этого статуса ни один импортер и не посмотрит на компанию», – говорит коммерческий директор.

«Кросси» имеет право выдавать ПТС на фургон-рефрижератор совместно с производителем, может подтверждать качество фургона. «С точки зрения закона переоборудованный автомобиль – это новая машина, которая снова требует прохождения обязательных испытаний и тестов», – поясняет Тулупов. Гарантия на рефрижератор приводится в соответствие с гарантией автопроизводителя, подписывается разграничительный протокол, который разделяет сферы ответственности импортера и «передельщика». «Это тоже требует времени», – поясняет Тулупов. Сделанный же в гаражах фургон должен получить сертификат соответствия в Центральном научно-исследовательском автомобильном и автомоторном институте (НАМИ), потом его владельцу придется самостоятельно получать в ГИБДД паспорт транспортного средства, это весьма трудоемкая задача.

Наладить отношения с поставщиками оборудования, отработать технологии отделки кузова удалось не сразу, а ускорить прохождение бюрократических процедур, по мнению основателя «Кросси», вряд ли возможно. «Главный барьер входа на наш рынок – время», – уверен он. Поэтому «гаражи» своими потенциальными конкурентами Тулупов не считает.

Большое плавание

Реальными конкурентами на быстрорастущем рынке могут стать компании-смежники или предприятия, занимающиеся изготовлением кузовов. «На Западе автомобили с цельнометаллическим кузовом занимают 70% рынка LCV, в Росси ситуация обратная, основные продажи по-прежнему приходятся на «шасси» и отдельные кузова», – говорит Алексей. Возможность переманить покупателей «кузовов на шасси» – потенциал развития для «Кросси», но из этого сегмента могут вырасти и конкуренты. «Здесь есть сильные компании из Нижнего Новгорода, созданные в свое время на базе ОАО ГАЗ», – объясняет Тулупов. Выйти в сегмент переоборудования цельнометаллических импортных автомобилей, они, по его мнению, могут за полгода. Тулуповым не хотелось бы потерять лидерство. Импортеры, с которыми «Кросси» подписала контакты, готовы давать крупные заказы и продвигать брэнд партнера, включать его продукцию в каталоги, проводить совместные акции. Однако прямая работа с импортерами и переход на новый уровень развития бизнеса требует и иного уровня затрат. «Размышления Евгения Бутмана в СФ № 8/2013 как раз про нас. Он пишет об уязвимости среднего бизнеса, который несет издержки почти как большой, а выручку имеет ближе к малому», – говорит Алексей. Импортеры расплачиваются с отсрочкой платежа, в отличие от частных заказчиков, которые всегда платят аванс. «В результате мы имеем кассовый разрыв», – продолжает Тулупов. Компании пришлось потратить около 1 млн руб. на оборудование бронированной комнаты для хранения бланков ПТС и

ежемесячно платить за ее охрану. «Пежо Ситроен Рус» проводит рекламные road show по всей России, «Кросси» пригласили принять в них участие. «Это отличный инструмент продвижения. Но для участия потребовалось купить и оборудовать в рефрижераторы два автомобиля – это тоже затраты», – говорит Тулупов.

Первый контракт, который «Кросси» заключило с «Пежо Ситроен Рус» предусматривает изготовление десяти рефрижераторов, в дальнейшем импортер планирует ежемесячно увеличивать количество заказов на переоборудование машин. На подходе заказы от других импортеров. «Продукты, которые привозят на фурах в Москву, будет развозить по торговым точкам малотоннажный транспорт», – говорит Тулупов. По его словам, на Западе малотоннажные цельнометаллические фургоны – основной вид грузового транспорта в крупных городах. Однако большая доля ручного труда в «Кросси» увеличивает производственный цикл. «Вместимость наших площадок – 25 машин. Для их обработки требуется от одной до двух недель. Покупка линии по производству автомобильных сэндвич-панелей и вакуум-формовочной машины позволит создать полностью механизированный конвейер, тогда переоборудование машины будет занимать несколько дней. Мы сможем выпускать не 110, а около 500 фургонов-рефрижераторов в месяц», – говорит предприниматель.

Размер необходимых инвестиций он оценивают примерно в 70 млн руб. Около 45 млн рублей требуется для покупки земельного участка и строительства помещения, сейчас на аренде «Кросси» ежемесячно теряет около 700 тыс. руб. Стоимость необходимого оборудования – около 15 млн руб. Большие планы требуют и пополнения оборотных средств. Срок окупаемости вложений, по расчетам руководителей «Кросси», составляет пять лет.

Сейчас компания развивается на собственные деньги, кредитная нагрузка не превышает 4 млн руб. «Взять в долг большие суммы мы не можем, для залога нет ни земли, ни недвижимости», – говорит Тулупов. «Кросси» могла бы развиваться постепенно, вкладывая в развитие все заработанные деньги, но есть опасность, что конкуренты смогут быстро наладить эффективное производство. Алексей уже пытался искать инвесторов, понимая, что им придется отдать долю в бизнесе. «Для кого-то мы слишком большие, для кого-то – слишком маленькие», – говорит он.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Проведите SWOT-анализ положения компании «Кросси», определите базовую стратегию на основе проведенного анализа.

2. Оцените эффективность управления компанией «Кросси» на основе метода балльной оценки: присвойте весовое значение каждому критерию и проанализируйте критерии. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

3. Определите базовые проблемы компании. Стоит ли в данной ситуации полагаться на собственные силы или продолжить поиски инвестиций?

4. Сформулируйте 3-5 целей планируемых изменений.

Критерии эффективности системы управления компании «Кросси»

Критерий	Содержание критерия	Вес	Балл
Управляемость компании с точки зрения	инвестиционной привлекательности		
	привлекательности со стороны клиентов		
	контроля за финансовыми потоками		
	достижимости целей, ориентированности на результаты		
	обучения и развития персонала компании		
	управления затратами		
Структура управления	норма контроля		
	количество уровней в структуре управления		
	информационно-коммуникационное		
	деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными		
	эффективность структуры управления с функциональной точки зрения		
Конкурентоспособность	доля сегмента на рынке		
	качество сервисного обслуживания		
Управление бизнес-процессами	с точки зрения новизны операционной		
	с точки зрения оптимизации бизнес-		

Кейс 3. «Цифровая лень»

Магазины сети «Цифровой центр ИОН» меняют формат. Теперь они называются «Ноу-хау», а развивать сеть компания будет совместно с сотовым оператором «Вымпелком». Осталось решить, как адаптировать прежнюю программу лояльности к новому формату.

«Цифровой центр ИОН» работает на рынке с 1998 года. В Москве и Московской области у компании 105 магазинов, еще десять готовятся к открытию. В планах – иметь к концу 2015 года 150 торговых точек и выйти на федеральный уровень. Площадь магазинов – от 60 до 130 кв. м., основной ассортимент – мобильная цифровая техника (ноутбуки, планшеты, смартфоны и телефоны, программное обеспечение и аксессуары к ним). Среднемесячный оборот компании – около 1 млрд руб. Свою долю рынка в Москве и Московской области по продажам смартфонов компания оценивает в 12 % (по iPhone в 20 %), доли по ноутбукам и планшетам – примерно по 10 %.

У компании есть онлайн-магазин I-on.ru, здесь представлен такой же ассортимент по таким же ценам, как и в офлайне. Но пока этот канал приносит сети не больше 10% выручки. «Сайт выполняет в первую очередь функции информационной площадки, где публикуются обзоры по технике, видеоролики о новинках, инструкции ко всем устройствам», – говорит

директор по маркетингу ИОН Вилли Крючков. Но активно развивать онлайн-направление компания не планирует, по крайней мере в ближайшие два года. «Конкуренция в интернете – это пока конкуренция по цене. Мы же делаем ставку на сервис», – продолжает менеджер. Ситуация на рынке розничной торговли электроникой сложная: снижается маржинальность по многим категориям, на ряд товаров падает спрос (стационарные компьютеры, ноутбуки). Рынок претерпевает структурные изменения: одни игроки уходят с рынка, другие уходят в онлайн или смежные сегменты, осваивают новые для себя товарные категории, пробуют новые форматы магазинов.

В декабре 2013 года «Цифровой центр ИОН» и ОАО «Вымпелком» подписали договор о стратегическом партнерстве. На базе сети магазинов ИОН была создана сеть магазинов «Ноу-хау», а развивать новый бренд компания стала совместно с «Вымпелкомом». «Объединение усилий сотовых операторов и розничных продавцов электроники – мировой тренд», – говорит Крючков. Почти 80 бывших магазинов ИОН уже работают под брендом «Ноу-хау». «Формат востребован потребителями, посещаемость магазинов уже выросла на 10 %», – говорит Крючков. Сейчас одна из задач компании – перенести успешно существующую в магазинах программу лояльности ИОН в новый формат. Вопрос непростой, поскольку у магазинов ИОН есть сложившаяся аудитория, а «Ноу-хау» – новый бренд, с помощью которого компания надеется привлечь и новые группы потребителей.

Показать и настроить

Основные конкурентные преимущества магазинов ИОН – уровень подготовки продавцов и качество сервиса, считает Крючков. В департаменте обучения ИОН работают 15 тренеров (всего в компании около 1,5 тыс. сотрудников). В компании есть лаборатория, через которую проходит каждая новая модель товара. Специалисты изучают устройство, выявляют его преимущества и недостатки, пишут подробные инструкции по использованию, читают сотрудникам лекции.

Первичная подготовка продавца занимает три недели: половина времени уходит на изучение курсов «Цифровые устройства» и «Техника продаж», остальное – на стажировку в магазинах. «Предусмотрен экзамен, из группы 40 человек в среднем отсеивается около семи», – рассказывает Крючков. Тесты сотрудники проходят постоянно, их успешная сдача позволяет переходить на более высокую квалификационную ступень и больше зарабатывать. Существует четыре ступени квалификации продавца, самая высокая – эксперт.

В каждом магазине ИОН работает от восьми до 15 продавцов (количество зависит от площади). Обязанность продавца – не только проконсультировать покупателя, но и сделать так, чтобы человек мог использовать устройство сразу после выхода из магазина. По словам Крючкова, компания умеет работать с людьми, которые не хотят или не могут сами разбираться в сложном устройстве современных девайсов, выбирать нужные функции и устанавливать настройки, закачивать нужные программы, изучать инструкции. «Многие пожилые люди пользуются

смартфонами и планшетами, не говоря уже о мобильных телефонах. Родственники дарят им устройства, но вынуждены тратить время на объяснения, как они работают. И не все умеют объяснять», – рассказывает Крючков. Так, в одной из рекламных кампаний ИОН использовала образы пожилых людей, которым продавцы настраивали гаджеты и показывали, как работают «кнопочки». Другая группа клиентов, которым нужна помощь с настройкой, – занятые люди, в том числе бизнесмены, топ-менеджеры. «У меня самого мало времени, не представляю, как бы я обошелся без помощи консультантов», – говорит Крючков.

Продавцы оказывают и платные услуги, например, устанавливают ПО и дополнительные сервисы. «Качественная работа, которая требует много времени и сил, не может быть бесплатной. Но мы нашли баланс, делающий услугу приемлемой для покупателя и выгодной для продавца», – говорит Крючков. Стоимость наиболее популярных услуг (установка антивируса, пакета карт для навигатора, «привязка» устройства к банковской карте) – 300–900 руб. «Хотя бывают и пакеты по 7 тыс. руб.– например, устанавливали клиенту оболочку Windows и все сопутствующие программы на Mac», – рассказывает директор по маркетингу. Платные сервисы прибавляют к выручке сети не более 10 %. Часть этих денег идет продавцам, которые оказывают услугу.

Новая лояльность

Магазины «Ноу-хау» выглядят иначе, чем ИОН: к фирменному для ИОН белому цвету добавились желтый и зеленый. «Экс-владелец «Евросети» Евгений Чичваркин когда-то назвал магазины ИОН «буржуазными». «Ноу-хау» сейчас выглядят более демократично, чем ИОН, а продавцы сменили строгие костюмы на рубашки-поло», – рассказывает Крючков. В новой сети немного поменяли ассортимент: расширили товарную группу планшетов, сократили ассортимент ноутбуков. Но качество сервиса и уровень подготовки продавцов должны стать и конкурентным преимуществом магазинов «Ноу-хау». «В этом отношении политика компании не изменилась. Только теперь мы будет предоставлять также сервис и консультации от мобильного оператора», – рассказывает Крючков.

В переоборудованных магазинах «Ноу-хау» две зоны – вместе с продавцами ИОН здесь работают два сотрудника «Вымпелкома». Выбрав устройство, покупатель может сразу выбрать нужный тариф и подключить его к «Билайну». Подобные возможности были раньше у клиентов ИОН, но теперь, по мнению Крючкова, консультация по услугам оператора станет более профессиональной и удобной. «В магазинах конкурентов человеку порой нужно отстоять очередь, чтобы получить ответ на вопрос по тарифам», – говорит он. Кроме того, в зоне оператора можно протестировать качество связи, скорость интернета при использовании разных возможностей устройства. «Чтобы выбрать оптимальный тариф для планшета или смартфона, надо понимать какими функциями ты будешь пользоваться чаще всего, какой трафик они „поглощают“. У нас можно скачать фильм или воспользоваться приложением, чтобы рассчитать свой трафик», – говорит

директор по маркетингу. Сотрудники «Вымпелкома» также занимаются абонентским обслуживанием клиентов оператора – в магазинах «Ноу-хау» можно поменять тариф, восстановить SIM-карту и т. п.

Компания ставит перед собой задачу омолодить целевую аудиторию. Если аудитория магазинов ИОН была 30+, то для «Ноу-хау» компания хотела бы снизить возраст до 25+. Поможет в этом не только демократичный стиль, но и новые сервисы. Например, в магазинах планируется сделать бесплатный Wi-Fi.

Еще одна задача – адаптировать существующую программу лояльности под новый формат. В магазинах ИОН клиенты получали специальную «Лень-карту». «С помощью такого названия мы хотели показать, что для работы с нами требуется минимум усилий», – поясняет Крючков. На данный момент компания выдала 290 тыс. таких карт. По словам директора по маркетингу, карты есть практически у всех клиентов сети, их бесплатно выдают при покупке продукции Apple. Кроме того, ее можно приобрести за 149 руб.

Карта накопительная – 1 % стоимости покупки превращается в баллы, которые можно потратить в магазинах сети (один балл равен 1 руб.). Если клиент заказывает платный сервис (настройку гаджета и установку ПО), на карту возвращается 50% стоимости услуги. Кроме того, карта дает возможность обменять или вернуть купленный товар в течение 30 дней без объяснения причин. Без карты в магазинах ИОН это можно сделать в течение 14 дней.

Владелец «Лень-карты» также может принимать участие в распродажах, которые сеть устраивает раз в квартал (скидка 20%), получает информацию (по электронной почте или СМС) о новинках и акциях. По словам Крючкова, доля повторных покупок по карте составляет 36%, а коэффициент вовлеченности (Redemption Rate, или процент погашения бонусов) – около 60%. Последний показатель не очень высокий по сравнению с другими игроками, потому что баллы можно тратить только в собственной сети магазинов.

Два года назад «Лень-карта» стала платежной (дебетовая карта расчетной системы MasterCard, ее эмитентом является расчетная небанковская кредитная организация). Положив на эту карту деньги, можно с ее помощью гасить кредиты, делать переводы, расплачиваться за товары и услуги в онлайне и офлайне и получать 2% суммы платежа в виде баллов. Для получения такой карты нужно заполнить анкету и предъявить паспорт.

Сейчас «Лень-карту» продолжают выдавать и в магазинах «Ноу-хау». Но отдел маркетинга думает, как модифицировать существующую программу лояльности для новой сети. Стоит ли придумать новое название карты или можно сохранить старое? Какие сервисы добавить, с учетом сменившегося формата и предполагаемых изменений целевой аудитории? В программе лояльности ИОН компания делала акцент на удобстве использования «Лень-карты» в повседневной жизни. А чтобы стимулировать клиентов покупать дополнительные услуги, предлагала за эти сервисы

повышенные бонусы. Но молодая аудитория меньше нуждается в подобных услугах. Возможно, ей были бы интересны другие опции – например, возможность получать бонусы за выкладывание комментариев по купленной технике.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Определите базовые проблемы компании.
2. Определите место компании на стадии жизненного цикла организации (в моделях Л. Грейнера и И. Адизеса).
3. Выберите модель проведения организационных изменений.
4. Определите, необходимо ли подчеркивать преемственность брендов.

Кейс 4. «Обучаем организацию»

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

Вопросы и задания по кейсу:

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

Кейс 5. «Организационная культура компании Levi Strauss»

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing.* Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss.* В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas,* убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

– открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам,

отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

– независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

– этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

– делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

– внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

– оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *Levi Strauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и, если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы и задания по кейсу:

1. К какому типу относится организационная культура компании Levi Straus?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Кейс 6. «Красный Октябрь» – российские традиции качества»

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20 % производства всего российского шоколада, 10 % – карамели, около 25 % ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада.

В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначала пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад

«Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался.

«Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме

«Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров

Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Кейс 7. «Характеристика организационной культуры»

Изучите организационную культуру компании «Спейс»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники.

После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд – упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» – производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме – это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников – маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за

проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится – это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке, и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Проведите анализ типа организационной культуры компании.

Кейс 8. «Анализ стратегии изменений»

Вечером 30 декабря 2010 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая «сопутствовала» его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 2011 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стал уоркс», Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Период «легкой жизни» закончился в начале 90-х годов, и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки

и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов».

К технологическим добавились финансовые проблемы. Бичом завода в 2010 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер, и при загрузке завода на уровне 70–75 % от производственной мощности не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, – 5–7 млрд руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить, и, самое главное, я догадываюсь как!»

Вечером 30 декабря 2012 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 2011 года?
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?
3. Насколько верны его действия?

Кейс 9. «Ковровая бомбардировка»

Blesk InCare сдает в прокат и чистит грязезащитные коврики для магазинов, ресторанов, офисов и торговых центров. В пик сезона владельцы компании купили конкурента, но допустили ряд ошибок с сервисом. Как исправить ситуацию?

Blesk InCare – оператор промышленной стирки и химчистки. Компания была образована в 1999 году в Москве, выручка составляет около 125 млн руб. в месяц, в штате более 1 тыс. человек. Blesk InCare обрабатывает белье и спецодежду для гостиниц и ресторанов, больниц и воинских частей, снабжает офисные центры сменными полотенцами.

В 2010 году компания начала предлагать услуги проката грязезащитных ковриков. «Грязезащитные коврики собирают до 80% влаги и грязи с обуви вошедшего человека. Они нужны магазинам, ресторанам, банкам и офисам. Особенно актуальна услуга в странах с холодным климатом», – поясняет генеральный директор Blesk InCare Дмитрий Манцов. Сейчас это направление дает около половины оборота компании, услугами сервиса пользуются более 10 тыс. клиентов (стирку белья и спецодежды заказывают примерно 1,5 тыс. компаний). К моменту выхода Blesk InCare в новую нишу в России уже работали несколько операторов. Господин Манцов решил, что самым быстрым способом выхода на рынок будет покупка готового бизнеса. «Так мы убиваем сразу нескольких зайцев: получаем клиентскую базу, производственные мощности и избавляемся от конкурента», – говорит он.

В 2010 году компания приобрела российского оператора «Маки-сервис» вместе с базой из 300 клиентов. Эксперимент оказался успешным. Через два года Blesk InCare заключила еще одну сделку и купила крупного игрока – компанию «Дионикс». Количество клиентов у «Дионикса» в несколько раз превышало объемы «Маки-сервис». В этот раз слияние бизнесов происходило уже не так гладко, как раньше. Кроме того, процесс интеграции пришелся на пик сезона, а погодные условия и транспортная ситуация в Москве прошлой зимой оказались, по словам Дмитрия Манцова, «катастрофичными». «Мы не всегда успевали вовремя обслуживать клиентов», – признает гендиректор.

Сегодня владельцы Blesk InCare анализируют ошибки, связанные с сервисом, и пытаются найти верное решение.

Умная уборка

Грязезащитные коврики (их называют также грязезащитные маты) используются в мире давно, а в России появились около десяти лет назад. «Многие помнят грязные и мокрые полы в торговых залах зимой, по которым уборщицы без конца возили тряпками. Один квадратный метр поверхности коврика поглощает два-три литра влаги и грязи. Если в помещении разместить нужное количество ковриков, число персонала, занимающегося уборкой, сокращается вдвое», – поясняет господин Манцов. Кроме того, коврики защищают напольные покрытия от износа, обеспечивают безопасность посетителей, уменьшая риск поскользнуться на мокром полу и получить травму.

Среди клиентов Blesk InCare – супермаркеты и рестораны, аэропорты и вокзалы, торговые, офисные центры и небольшие организации. Оператор предоставляет коврики в аренду, обеспечивает их своевременную чистку, привозя чистые и забирая грязные, заменяет изношенные на новые. «В среднем зимой коврик надо менять два-три раза в неделю, летом – один раз в неделю. Стоимость смены одного квадратного метра покрытия составляет от 50 до 100 руб., в зависимости от типа коврика и объема заказа, графика замены, расположения объектов», – поясняет гендиректор. Срок службы изделия – около трех лет. Кто-то из клиентов коврики закупает, но

пользоваться услугами оператора для большинства организаций выгоднее. Арендная составляющая занимает всего 10 % в стоимости обслуживания коврика, 90% – это затраты на чистку и починку. Чтобы чистить коврики, нужны дорогие профессиональные машины, вес большого коврика может составлять 40 кг.

Сейчас в России на этом рынке работает около десятка компаний: один западный оператор, остальные – российские фирмы. Услуга, по мнению господина Манцова, востребована в обеих столицах, крупных городах. Blesk InCare обслуживает Москву, Московскую область, Центральный федеральный округ. «В Санкт-Петербурге очень большая конкуренция. Планируем осваивать регионы, где есть большой потенциальный спрос», – говорит Дмитрий Манцов. Объемы российского рынка, по его словам, никто не подсчитывал, но спрос на услугу растет.

Конкурент в кармане

К моменту покупки «Дионикса» отдел продаж Blesk InCare сумел увеличить клиентскую базу «Маки-сервис» в три раза. «Приобретение "Маки-сервис" было первым опытом компании, попыткой понять правила игры на новом рынке. Приобретение "Дионикса" было желанием занять лидерские позиции», – говорит господин Манцов. «Маки-сервис» в момент покупки ежедневно обрабатывал 10 тонн ковриков, «Дионикс» – около 75 тонн. По оценкам Blesk InCare, «Дионикс» был лидером рынка по крайней мере в Москве и Московской области, где сосредоточено большинство крупных операторов и заказчиков.

«Конкуренция растет, основным преимуществом становится низкая себестоимость сервиса, а значит, требуется современное оборудование. Успешно проработав 10–15 лет, компании встают перед выбором: инвестировать значительные средства в развитие или терять клиентов. Кто-то в этой ситуации предпочитает продать бизнес», – поясняет Дмитрий Манцов.

Затраты на строительство современной фабрики, по его словам, составляют примерно $12 млн. «Нам повезло: мы смогли найти инвестора», – говорит господин Манцов. Сейчас в общей сложности Blesk InCare обрабатывает около 110 тонн ковриков в день, но присоединение крупной структуры к уже работающему подразделению оказалось делом непростым. Кроме того, собственником нового предприятия Blesk InCare стала в самом начале высокого сезона – сделка была закрыта осенью 2012 года. По признанию Дмитрия Манцова, он не учел множество нюансов, связанных с переходом бизнеса от одних хозяев к другим, разруливать же проблемы во время сезона оказалось гораздо сложнее, чем в спокойный период.

Пока компания готовила сделку, отдел продаж успешно привлекал новых клиентов. «Мы закупили 30 тыс. м новых ковриков, но не учли степень износа стиральных машин в «Диониксе», – рассказывает господин Манцов. Определить износ старого оборудования на глаз было сложно, и проблемы проявились только в момент полной загрузки, то есть в высокий сезон. Машины стали ломаться чаще, чем рассчитывали владельцы, и не всегда успевали вовремя обрабатывать коврики. Кроме того, в пик сезона, то

есть осенью и зимой, на 30–40 % возрастает потребность в транспорте, который развозит коврики, а также в водителях. Владельцы Blesk InCare закупили 20 новых машин в придачу к 100 автомобилям, имеющимся у «Дионикса», но вовремя не озаботились ремонтом старых. «Автопарк обычно начинают готовить в августе. Тогда же начинают нанимать дополнительных водителей», – говорит Дмитрий Манцов. Но в августе «Дионикс» еще не принадлежал Blesk InCare, и гендиректор полагал, что подготовкой к сезону займется прежнее руководство. Но этого не произошло.

В результате Blesk InCare пришлось срочно искать машины с водителями, отдавать часть перевозки на аутсорсинг. «Найти машины и водителей в горячий сезон непросто. Штатные водители компании знают, как правильно разместить и скомпоновать коврики, «чужих» же пришлось обучать: они не сразу смогли делать это быстро и правильно», – рассказывает гендиректор. На штатных сотрудников легла дополнительная нагрузка, и, хотя компания платила сверхурочные, водители увольнялись в самый неподходящий момент. Усугубили ситуацию тяжелые погодные условия минувшей зимы и ежегодное ухудшение транспортной обстановки в Москве. «В прошлом году одна наша машина успевала за день объехать 70 клиентов, в этом – не больше 60», – говорит Дмитрий Манцов.

Химчистка для народа

Допустили предприниматели и ряд ошибок в управлении новой компанией. «Дионикс» был успешным семейным бизнесом с сильным отделом продаж и хорошими наемными управленцами. Многие сотрудники работали в компании более десяти лет. «Мы хотели сохранить сложившийся коллектив, но также привнести в компанию свои ценности и правила работы. И не учли, что изменения надо вводить постепенно, завоевав сначала доверие людей. И не в горячий сезон», – рассуждает Манцов.

В результате 15% линейных сотрудников «Дионикса» уволились. Это стало головной болью Blesk InCare. Но главное – компания получила поток нареканий от заказчиков, которым не успевали доставлять коврики в срок. «Были и отказы от сотрудничества», – говорит Манцов.

«Рекламации в нашем бизнесе бывают всегда, игроки закладывают 3–5 % брака, то есть проблемы в качестве чистки и сроках доставки. Но этой зимой телефоны нашего колл-центра просто разрывались», – рассказывает гендиректор. Часть претензий сотрудники просто не успели зафиксировать: из-за количества звонков аппаратура давала сбои.

Пик проблем с логистикой пришелся на январь и февраль 2013 года. Перед некоторыми клиентами извинились, вычли оплату за недовезенные вовремя коврики, особо пострадавшим предложили скидку. Но навстречу шли только тем заказчикам, которые смогли доказать проколы Blesk InCare. Многие компании, особенно крупные, по словам господина Манцова, не всегда владеют полной информацией, и необоснованные претензии случаются. Так, Blesk InCare отказала в компенсации тем, чьи запросы сочла завышенными. «Мы сотрудничаем с клининговыми компаниями, которые в том числе предлагают коврики своим клиентам. Blesk InCare готова была им

что-то компенсировать, но они требовали миллионы, утверждая, что из-за нашей оплошности клиент разорвал с ними контракт», – говорит гендиректор.

Когда острота ситуации спала, руководители задумались, что делать. Отдел продаж настаивал, что нужно публично признать ошибки перед всеми клиентами и, возможно, пойти на какие-то компенсации всем недовольным. Но финансовый отдел выступил против. На скидках компания теряет деньги, проверка обоснованности претензий занимает много времени. «Ряд заказчиков имели перед нами задолженность. Если бы мы громко признали свои ошибки, это могло бы стать поводом для выкручивания нам рук», – говорит Манцов.

В конце концов руководители решили оценить масштаб проблемы с помощью выборочного обзвона 100 клиентов. Чтобы избежать предвзятости, половину звонков поручили сделать сейлзам, а другую половину – финансистам. Результаты оказались одинаковыми у всех опрашивающих и несколько успокоили руководство: недовольство сервисом высказали не более 20 % клиентов.

В результате письма с извинениями, объяснением причин сложившейся ситуации и перечислением мер по ее исправлению разослали только тем, чьи претензии были зафиксированы (в том числе и тем клиентам, кто разорвал отношения с компанией). Остальным решили перед началом сезона, когда организации подписывают годовые договоры, разослать информационные письма и сообщить об улучшениях в работе компании.

По заверениям Дмитрия Манцова, после минувшей зимы компания сделала выводы. Предприниматели перестроили логистику с учетом дальнейшего ухудшения транспортной ситуации в Москве, сократили количество точек на одну машину, пересмотрели стратегию управления «Дионикс». Но главное – специально «под коврики» начали строить новую фабрику площадью 10 тыс. В. м; она должна начать работу в октябре 2013 года. «Ее мощность – 150 тонн ковриков в сутки, это самый большой объект подобного рода в Европе. Будем использовать немецкое оборудование», – говорит гендиректор. Кроме того, Blesk InCare закупила электронные метки (RFID-метки), которые ставятся по желанию клиента и позволяют отслеживать «передвижение» ковриков, то есть обслужили ли данного заказчика в срок.

Но Дмитрий Манцов сомневается, правильно ли компания разрулила сложную ситуацию. С крупными клиентами менеджеры общаются постоянно и имеют от них обратную связь. Но небольшие организации, которых у Blesk InCare 90%, приносят больше прибыли и не менее важны для компании.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Стоило ли связываться со всеми клиентами, хотя это потребовало бы больших затрат? Стоило ли активнее предлагать компенсации, учитывая, что компании не хочется зря терять деньги на скидках и льготах?

2. Стоило ли публично признать свои ошибки или достаточно тех мер, которые Blesk InCare предприняла для их исправления?

3. Какой стиль изменений был использован в данной ситуации? Насколько он эффективен?

4. Охарактеризуйте командные роли участников управление изменениями. Насколько полно они представлены?

5. Что предпочтительно для компании – «идеальный» лидер или взаимодополняющие команды?

Выполнение упражнений:

Упражнение 1. «Силы и причины сопротивления организационным изменениям»

Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		
Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		

Упражнение 2. «Методы преодоления сопротивления»

Соотнесите методы преодоления сопротивления изменениям с ситуациями, при которых их целесообразно использовать:

Метод	Ситуации
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

Упражнение 3. Изучите основные стратегии изменений и заполните таблицу:

Тип стратегии	Подход	Способы реализации	Ситуации
Директивная			
Основанная на переговорах			
Нормативная			
Аналитическая			
Ориентированная на действия			

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов) – 1 семестр; на экзамене (максимум – 30 баллов) – 2 семестр.

Для студентов заочной форм обучения применятся 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори-тельно»	«неудовлетво-рительно»
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	***Баллы***	***Оценка***
Активность на практических занятиях	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашних заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо»

		«отлично»
Написание эссе	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Коллоквиум	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-50	«неудовлетвори-тельно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	***Баллы***	***Оценка***
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-9	«неудовлетво-рительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является зачет (I семестр) и экзамен (II семестр). Зачет проводится в виде устного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Тестирование — это форма измерения знаний обучаемых, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «Прометей».

На тестирование отводится 45 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 30 вопросов.

Оценивание выполнения тестов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
8-10	«отлично»	*Полнота выполнения тестовых заданий; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; Самостоятельность тестирования; и т.д.*	*Выполнено 100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.*
6-7	«хорошо»		*Выполнено 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.*
3-5	«удовлет-воритель-но»		*Выполнено 51 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.*
0-2	«неудов-летвори-тельно»		*Выполнено 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены*

			существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Опрос обучающихся – это одна из сторон учебного процесса, которая является элементом контроля, оценкой закреплённых знаний.

Педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный опрос. В зависимости от правильности, полноты и аргументированности ответов на заданные вопросы выставляются баллы или оценки

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота данных ответов; Аргументированность данных ответов; Правильность ответов на вопросы и т.д.*	*Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.*
15-18	«хорошо»		*Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному*

			овладению последующим материалом.

Решение задач — процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи, является составной частью мышления.

Методика оценивания решения задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена ошибка в изложении правовой позиции. При объяснении сложного юридического явления указаны не все факторы.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Решение не выполнено, обнаруживается непонимание поставленной проблемы.*

Реферат— краткий доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи, определенной

темы по дисциплине и т. п. Оцениваются содержание реферата и правильность ответов на вопросы в процессе защиты реферата

Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения рефератов; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.*
10-14	«удовлетворительно»		*Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.*
0-9	«неудовлетвори-тельно»		*Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) - описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнив задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач; Своевременность*	*Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение*

		выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.	*анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения практического задания; Своевременность выполнения задания; Последовательность и рациональность*	*Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.*

15-18	«хорошо»	*выполнения задания; Самостоятельность решения; и т.д.*	*Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Задание не решено.*

Курсовая работа - вид учебной работы обучающегося, в которой присутствуют элементы самостоятельного научного исследования. Написание курсовых работ (проектов) развивает такие умения обучающихся, как выбор и чёткое формулирование темы исследования, сбор подходящего материала с использованием научной литературы и источников, сортировку и логическую систематизацию собранного материала, написание понятного текста с соблюдением необходимых общепринятых правил, важных стандартов оформления.

Курсовая работа нацелена на развитие умений, связанных с поиском и осмыслением нужной информации, которая выходит за чёткие рамки списка установленной и являющейся обязательной литературы. В ходе её исполнения обучающийся учится проводить анализ источников, правильно излагать результаты, полученные в исследованиях.

Методика оценивания курсовых проектов / работ

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения курсового проекта / работы; Своевременность выполнения курсового проекта / работы; Оформление курсового проекта / работы;*	*Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы. Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней*

		Результаты, полученные автором курсового проекта / работы; *и т.д.*	*содержатся основные термины и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсового проекта грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовой проект написан в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне. Объем работы соответствует требованиям. Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.*
15-18	«хорошо»		*Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В основной части работы не всегда проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений.* *Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы*

			отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.
10-14	«удовле-твори-тельно»		*Введение содержит лишь попытку обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. В приложении допущено несколько грубых ошибок. Не выдержан стиль требуемого академического письма по проекту в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат. Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи проекта. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов: не соблюдены*