

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о документе:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 03.02.2022 15:17:47
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА» (ФГБОУ ВО
«ПВГУС»)

Кафедра «Менеджмент»

РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

направленности (профиля) Менеджмент организации

Тольятти, 2018г.

Рабочая учебная программа по дисциплине «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» включена в основную профессиональную образовательную программу направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленности (профиля) «Менеджмент организации» решением Президиума Ученого совета

Протокол № 4 от 28.06.2018 г.

Начальник учебно-методического отдела _____  Н.М.Шемендюк

28.06.2018 г.

Рабочая учебная программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 (в ред. Приказа Минобрнауки России от 20.04.2016 N 444)

Составил к.э.н. доцент Мещерякова Е.В.

Согласовано Директор научной библиотеки  В.И.Еремина

Согласовано Начальник управления информатизации  В.В.Обухов

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры «Менеджмент»
(наименование кафедры)

Протокол № 10 от «24» мая 2018г.

Заведующий кафедрой  д.э.н., проф. Корчагин П.В.
(подпись) (ученая степень, звание, Ф.И.О.)

Согласовано начальник учебно-методического отдела  Н.М.Шемендюк
«24» 05 2018г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины являются: дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» изучается обучающимися, осваивающими направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленности (профиля) «Менеджмент организации». Целью учебной дисциплины «Организационное развитие и управление изменениями» является формирование у обучающихся научных знаний по анализу взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

1.2. В соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленности (профиля) «Менеджмент организации» содержание дисциплины «Организационное развитие и управление изменениями» позволит обучающимся решать следующие профессиональные задачи:

- знакомиться с основными концепциями в области управления изменениями и организационным развитием.
- организационно-управленческая деятельность:
 - участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
 - формирование организационной и управленческой структура организаций.
- информационно-аналитическая деятельность:
 - оценка эффективности управленческих решений;

1.3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции:

Код компетенции	Наименование компетенции
1	2
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК-13	умением моделировать бизнес - процессы и использовать методы реорганизации бизнес - процессов в практической деятельности организаций

1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Результаты освоения дисциплины	Технологии формирования компетенции по указанным результатам	Средства и технологии оценки по указанным результатам
Знает: - Основы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности,	лекции, практические занятия, самостоятельная работа	собеседование

деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности (ПК-4); - теоретические основы принятия сбалансированных управленческих решений (ПК-5) - роль экспериментальных исследований в организационных системах в адаптации к конкретным задачам управления (ПК-13)		
Умеет: - Осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач, использовать источники экономической, социальной, управленческой информации, осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений (ПК-4); - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5) - использование экспериментальных исследований для решения экономических задач (ПК-13)	лекции, практические занятия, самостоятельная работа	собеседование
Имеет практический опыт: - Реализации основных управленческих функций, анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, адаптации экономических, финансовых и организационно-	лекции, практические занятия, самостоятельная работа	собеседование

управленческих моделей к конкретным задачам управления (ПК-4); - Владения навыками адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления (ПК-5) - методами анализа проведения адекватности моделей и их адаптации к конкретным задачам управления предприятий (ПК-13)		
---	--	--

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части. Ее освоение осуществляется в 6 семестре.

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Код и наименование компетенции(й)
	Предшествующие дисциплины	
1	Управление человеческими ресурсами	ОПК-3, ПК-1, ПК-2
	Последующие дисциплины	
1	Стратегический менеджмент	ОПК-2, ПК-3
2	Управление качеством	ПК-6

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Распределение фонда времени по семестрам и видам занятий

Виды занятий	очная форма обучения	заочная форма обучения
Итого часов	144 ч.	144 ч.
Зачетных единиц	4 з.е.	4 з.е.
Лекции (час)	18	6
Практические (семинарские) занятия (час)	28	8
Самостоятельная работа (час)	71	121
Курсовой проект (работа) (+,-)	+	+
Экзамен, семестр /час.	Экзамен 6 семестр/27	Экзамен 6 семестр/9

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)	Средства и технологии оценки
-------	-------------------	---	------------------------------

		Лекции, час	практические (семинарские) занятия, час	Самостоятельная работа, час	
1	Тема 1. Теоретические аспекты организационных изменений Основное содержание 1. Размер организации 2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера 3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса	2/-	2/-	7/14	устный опрос, подготовка докладов
2	Тема 2. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями Основное содержание 1. Классификация организационных изменений 2. Компоненты процесса преобразований.	2/1	2/2	7/14	устный опрос, подготовка презентаций, анализ ситуаций, творческое задание
3	Тема 3. Модели организационных изменений Основное содержание 1. Модель изменений К.Левина 2. Модель управления изменениями Л. Грейнера 3. Теория Е и теория О организационных изменений 4. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиера и Дж. Келли 5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак	2/-	4/-	9/14	устный опрос, вопросы для обсуждения, творческое задание
4	Тема 4. Стратегии осуществления изменений Основное содержание 1. Общие принципы стратегического менеджмента 2. Виды стратегий изменений 3. Мониторинг и контроль процесса изменений	2/1	2/-	7/14	устный опрос, подготовка докладов, собеседование, деловая игра, творческое задания
5	Тема 5. Формирование команды для стратегических изменений Основное содержание 1. Принципы создания команд 2. Эффективность работы команды 3. Основные этапы развития команды стратегических изменений	2/1	4/2	9/14	устный опрос, собеседование, подготовка докладов, анализ ситуации
6	Тема 6. Построение организационных структур Основное содержание 1. Основные принципы построения организационных	2/1	4/1	7/15	Творческое задание

	структур 2. Методы построения организационных структур				
7	Тема 7. Реструктуризация управления компанией Основное содержание 1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. 2. Организационный анализ компании. 3 Связь модели стратегии и модели организационной структуры.	2/-	2/-	9/15	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос
8	Тема 8. Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений Основное содержание 1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM). 2. Основные положения TQM. 3. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений	2/1	4/1	9/10	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос
9	Тема 9. Оценка эффективности управления организационными изменениями Основное содержание 1. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы 2. Эффективное управление: выбор показателей 3. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления	2/1	4/2	7/11	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос, творческое задание
	Промежуточная аттестация по дисциплине	18/6	28/8	71/121	Экзамен

Примечание: -/-/-, объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

4.2.Содержание практических занятий

№	Наименование темы практических (семинарских) занятий	Объем часов	Форма проведения
	6 семестр		
1	Занятие 1. «Теоретические аспекты организационных изменений»	2/-	устный опрос, подготовка докладов
2	Занятие 2. «Основополагающие идеи и принципы управления изменениями»	2/2	устный опрос, подготовка перезентаций, анализ ситуаций, творческое задание
3	Занятие 3. «Модели организационных изменений»	4/-	устный опрос, вопросы для обсуждения, творческое

			задание
4	Занятие 4. «Стратегии осуществления изменений»	2/-	устный опрос, подготовка докладов, собеседование, деловая игра, творческое задания
5	Занятие 5. «Формирование команды для стратегических изменений»	4/2	устный опрос, собеседование, подготовка докладов, анализ ситуации
6	Занятие 6. «Построение организационных структур»	4/1	Творческое задание
7	Занятие 7. «Реструктуризация управления компанией»	2/-	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос
8	Занятие 8. «Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений»	4/1	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос
9	Занятие 9. «Оценка эффективности управления организационными изменениями»	4/2	Собеседование, вопросы для обсуждения, устный опрос, творческое задание
	Итого	28/8	

Примечание: -/-/-, объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализующей компетенции	Вид деятельности студентов (задания на самостоятельную работу)	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов
ПК -4, ПК-5, ПК-13	Подготовка докладов	доклады	собеседование	39/-/-
	Примерный перечень вопросов для самостоятельной работы по подготовке к экзамену	задания в минигруппах	обсуждение ответов в минигруппах	38/-/-
	Подготовка к экзамену, самостоятельное изучение литературы, тест самопроверки	Результаты теста самопроверки	тест самопроверки	-/-/ 121
Итого за 6 семестр				77/-/121

Литература [1-10]

Содержание заданий для самостоятельной работы Тема докладов и возможных публикаций

- 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», «штурман-ская 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) е. сущность и характеристики.

Вопросы для самоконтроля

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
11. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
12. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середин» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
13. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
14. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
15. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
16. Модель DISC.
17. Четыре основных фрейма в организационном контексте.

18. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.

19. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.

20. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Инновационные образовательные технологии

Вид образовательных технологий, средств передачи знаний, формирования умений и практического опыта	№ темы / тема лекции	№ практического (семинарского) занятия/наименование темы
Лекция-дискуссия	Тема 1. Теоретические аспекты организационных изменений	-
Обсуждение проблемной ситуации	Тема 2. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями Тема 7. Реструктуризация управления компанией	Практическое занятие 2. Задание 1. Ситуация «Кто поедет в Екатеринбург?»
Компьютерные симуляции	Тема 3. Модели организационных изменений Тема 9. Оценка эффективности управления организационными изменениями	Практическое занятие 3. Задание 1. Выбрать наиболее свойственную для вас модель факторов, «крадущих» рабочее время. Определить мероприятия по устранению этих факторов.
Деловая (ролевая игра)	Тема 4. Стратегии осуществления изменений	Практическое занятие 4. Задание 1. Деловая игра «РАБОЧИЙ ДЕНЬ ДИРЕКТОРА»
Разбор конкретных ситуаций	Тема 5. Формирование команды для стратегических изменений	Практическое занятие 5. Задание 1. Ситуация. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.
Психологические и иные тренинги	Тема 6. Построение организационных структур	Практическое занятие 6. Задание 1.
Слайд-лекции	Тема 8. Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений	-

В начале семестра студентам необходимо ознакомиться с технологической картой дисциплины, выяснить, какие результаты освоения дисциплины заявлены (знания, умения, практический опыт). Для успешного освоения дисциплины студентам необходимо выполнить задания, предусмотренные рабочей учебной программой дисциплины и пройти контрольные точки в сроки, указанные в технологической карте (раздел 11). От качества и полноты их выполнения будет зависеть уровень сформированности компетенции и оценка текущей успеваемости по дисциплине. По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации, если это предусмотрено технологической картой дисциплины. Списки учебных пособий, научных трудов, которые студентам следует прочесть и законспектировать, темы практических занятий и вопросы к ним, вопросы к зачету и другие необходимые материалы указаны в разработанном для данной дисциплины учебно-методическом комплексе.

Основной формой освоения дисциплины является контактная работа с преподавателем - лекции, практические занятия, консультации (в том числе индивидуальные), в том числе проводимые с применением дистанционных технологий.

По дисциплине часть тем (разделов) изучается студентами самостоятельно. Самостоятельная работа предусматривает подготовку к аудиторным занятиям, выполнение заданий (письменных работ, творческих проектов и др.) подготовку к промежуточной аттестации экзамену.

На лекционных и практических (семинарских) занятиях вырабатываются навыки и умения обучающихся по применению полученных знаний в конкретных ситуациях, связанных с будущей профессиональной деятельностью. По окончании изучения дисциплины проводится промежуточная аттестация (экзамен).

Регулярное посещение аудиторных занятий не только способствует успешному овладению знаниями, но и помогает организовать время, т.к. все виды учебных занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

6.1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на практических занятиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- обсуждение вопросов в аудитории, разделенной на группы 6 - 8 обучающихся либо индивидуальных;
- выполнение практических заданий, задач;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Содержание заданий для практических занятий

Тематика практических занятий разработана в соответствии с лекционным курсом и включает проработку лекционного материала, а также самостоятельного изучения отдельных вопросов при использовании учебно-методических материалов. Многие разделы курса можно успешно освоить, подготавливая письменные рефераты для последующей их сдачи преподавателю или устного сообщения в ходе дискуссий, которые возникают на семинарских занятиях.

Практическое (семинарское) занятие со студентами состоит из следующих этапов:

- проверка и уточнение усвоенных ранее знаний (с помощью контрольных вопросов);
- обсуждение наиболее значимых для названной дисциплины проблем, поиск связей с изученными темами данной дисциплины и другими дисциплинами;
- свободная дискуссия;
- диспут на предложенные, в соответствии с тематикой занятия, темы;
- подведение итогов занятия.
- отчет о работе (закрепление основных теоретических положений дисциплины).

Для более успешного освоения дисциплины предлагается использование метода проблемного обучения, исследовательские методы, тренинговые и другие формы обучения.

Для успешного освоения дисциплины студенты обеспечиваются учебно-методическими материалами по предмету (тематическими планами лекций и практических занятий, учебной и научной литературой). В рамках аудиторных занятий проводятся деловые ситуационные игры, круглые столы, по материалам выбранной проблематики.

Практическое занятие 1. Теоретические аспекты организационных изменений

Цель занятия: сформировать у студентов знания об основных теоретических аспектах организационных изменений

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Темы докладов:

1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста.
2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода.
3. Тожественны ли термины «организация» и «система».
4. В чем различие между понятиями «подсистема» и «элемент системы». Приведите примеры систем, подсистем и элементов.
5. Каковы составляющие элементы основных признаков системы.
6. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований.
7. В чем суть концепции жизненного цикла организации.
8. Что отличает модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
9. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса.

Практическое занятие 2. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями

Цель занятия: сформировать у студентов знания об основополагающих идеях и принципах управления изменениями

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Темы презентаций:

- 1) Характеристика видов организационных изменений.
- 2) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 3) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 4) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Принципы управления организационными изменениями, этапы и уровни изменений.
- 2) Основные виды изменений и факторы успеха управления изменениями.
- 3) Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Но-риа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

Задания для практической работы:

Задание 1. Ситуация «Кто поедет в Екатеринбург?»

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-Петербурге, в мае 2002 г. приняла решение об открытии своего филиала в г. Екатеринбурге, планируемый оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владелец и высшее руководство «Морана» справедливо полагали, что одним из ключевых факторов успеха на рынке является правильный выбор первых лиц филиала.

Решили начать с поиска руководителя екатеринбургского филиала «Морана». Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками, налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим Алексей Билибин, генеральный директор компании «Моран», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост. Алексей в свое время получил образование в Сельскохозяйственной академии и пришел в компанию на должность менеджера по продажам. За пять лет он прошел путь до генерального директора и за это время получил второе высшее образование в области управления.

Одна из ведущих рекрутинговых компаний представила на рассмотрение «Морана» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям. Тщательно проанализировав анкеты, Билибин пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных, на его взгляд, кандидатов (табл. 1.1).

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов:

«Крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и проконтролировать исполнение.

Сергей Владимирович Березин:

Производит впечатление человека с амбициями, с деловыми качествами, хорошо разбирающегося в финансах, имеющего обширные связи в Москве и умеющего строить отношения с властью.

Геннадий Иванович Межелко:

Имеет хорошие деловые качества, коммуникативные навыки, умеет найти подход к собеседнику. Проявляет инициативу, стремится к самостоятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы, на ваш взгляд, плюсы и минусы каждого из кандидатов с точки зрения предлагаемой работы?
2. Кого из кандидатов выбрать для руководства екатеринбургским филиалом «Морана»?

Таблица 1.1

Характеристика кандидатур на занятие вакантной должности руководителя
Екатеринбургского филиала компании «Моран»

Петр Янович Скиртанов	Сергей Владимирович Березин	Геннадий Иванович Межелко
Год рождения 1956	Год рождения 1970	Год рождения 1964
Образование Ленинградский политехнический институт	Образование Экономический факультет Университета СПб	Образование Киевский институт советской торговли
Опыт работы Работал на заводе в городе Архангельске сменным мастером, начальником участка, начальником производства. В 1993 г., когда дела у завода пошли плохо, ушел работать в кооператив, торговал ширпотребом из Турции. Через три года совместно с партнером открыл цех по копчению рыбы, еще через два года они закупили упаковочное оборудование, большой склад холодильники и стали продавать свою продукцию не только соседним магазинам, но и по области. Продав свою долю партнеру, вернулся на родину — в Петербург. Купил квартиру, перевез семью и теперь ищет работу	Опыт работы По окончании университета работал в только что открывшемся совместном предприятии бухгалтером. Через год перешел в растущую российскую торговую компанию на должность заместителя главного бухгалтера. После обучения за границей занял должность финансового директора. В 1998 г. дела у компании пошли неважно, и Сергей переехал в Москву. Работал в банке начальником кредитного отдела. Работа в банке показалась Березину монотонной и через два года Сергей вернулся в Петербург	Опыт работы Работал в магазине заведующим секцией, затем заведующим кафе, после возглавлял трест столовых. В 1994 г. переехал в Россию. Работал зав. складом в небольшой торговой фирме, где через год стал коммерческим директором. Еще через год перешел в крупную торговую фирму руководителем регионального отдела по продаже замороженных продуктов. В 1998 г. сеть распалась, региональные продажи остановились. В связи с этим перешел в компанию — производитель продуктов питания, возглавлял группу по продажам масло-жировых продуктов. Считает настоящую работу малопривлекательной с точки зрения перспектив карьерного роста

Задание 2.

На основе изучения материала в таблицах 1.2 - 1.4 составьте личную программу самореализации менеджера.

Таблица 1.2

А. Личные цели

Долгосрочные	Построить отдельный дом для семьи. Найти себя, работать в большой авторитетной компании
Среднесрочные	Овладеть английским языком. Завести второго ребенка
Краткосрочные	Утвердиться в том, что я могу эффективно руководить. Улучшить материальное положение семьи. Сбросить лишний вес. Найти жене другую работу. Развивать взаимопонимание со всеми членами семьи
<i>Б. Профессиональные</i>	
Долгосрочные	Создать конкурентоспособное строительное предприятие с передовыми методами управления, имеющее развитую сеть производства, прочный имидж в регионе, строящее индивидуальные дома «под ключ». Стать генеральным директором корпорации
Среднесрочные	Акционерное строительное предприятие должно иметь обороты, обеспечивающие достаточный материальный доход его сотрудникам. Оно должно управляться крепкой командой единомышленников
Краткосрочные	Выпустить первую продукцию. Создать хорошо работающую систему управления

Таблица 1.3

Мои сильные и слабые стороны

Критерии	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональное мастерство	Наличие технических знаний и опыта в управлении производством. Определенная теоретическая подготовка в области менеджмента	Отсутствие опыта работы в качестве первого лица предприятия. Недостаток контактов и связей в моем городе. Слабое знание городской рыночной инфраструктуры
Коммуникационные качества	Выдержка, умение выслушать. Контактность с людьми	Плохая восприимчивость к критике. Мягкий характер. Склонность быть хорошим для всех
Организационные способности руководителя	Опыт работы в команде. Умение стимулировать труд людей. Концентрация усилий на главном	Трудно отказывать людям. Попытки делать слишком много за один раз. Неумение делегировать полномочия
Интеллектуальные способности	Рассудительность, логическое мышление	Недостаточная системность в решении проблем. Несовершенная техника принятия решений и «снятия» проблем

Таблица 1.4

Анализ целей и средств, необходимых для их достижения

Желаемые цели	Объективные условия	Практические средства для их достижения
1. Создать конкурентоспособное АО с хорошим имиджем, имеющее развитую сеть производства в регионе, обеспечивающее материальную независимость своих работников и акционеров, имеющее возможность строить индивидуальные дома	1. Лица, заинтересованные в создании такого общества 2. Необходимые материальные средства для начала функционирования 3. Знание рыночного региона. Наличие региональных связей 4. Специалисты в области железобетонных изделий 5. Проекты домов на выпускаемую продукцию 6. Наличие производственных помещений и оборудования	Изучить принципы и процесс подбора команды Организовать работы по изучению экономики региона, обеспеченности его сырьем Изучить существующие проекты. Организовать разработку нового проекта дома, ориентированного на фермера
2. Овладеть эффективными методами руководства, выработать свой стиль	1. Теоретическая и практическая подготовка к управлению 2. Определенные знания психологии руководства 3. Личные качества, необходимые руководителю: восприимчивость к критике; умение говорить «нет»; определенная жесткость; умение правильно делегировать полномочия; навыки в технике принятия решений и снятия проблем; наличие системы ценностей и неукоснительное следование им	Изучить практический управленческий опыт для компенсации своих слабых сторон. С учетом приобретенных знаний разработать систему, направленную на ликвидацию этих недостатков, и неукоснительно ее соблюдать. Заключить контракт с самим собой по выполнению принятых обязательств. Уточнить свою систему ценностей

3. Сохранить душевный контакт и взаимопонимание всех членов семьи друг с другом	1. Умение наряду с интересами дела видеть интересы семьи 2. Умение находить время для жены и ребенка, проявлять к ним внимание 3. Возможность материально обеспечить семью 4. Не злоупотреблять алкоголем	Для материального обеспечения семьи наладить стабильную работу АО При выработке стиля руководства учесть интересы семьи При уточнении своей системы ценностей исходить из того, что главная ценность - это семья
4. Построить свой дом	1. Стабильная работа фирмы 2. Крепкая дружная семья	Добиться эффективного управления
5. Свободно говорить по-английски	1. Самостоятельная работа 2. Необходимая база для самостоятельного изучения 3. Свободное время	Не менее 0,5 ч в день уделять внимание изучению языка Использовать курсы по усовершенствованию языковых навыков Купить диктофон
6. Желание похудеть и поддерживать этот вес	1. Медицинские рекомендации 2. Поддержка жены	Построить настенный график изменения своего веса во времени

Практическое занятие 3. Модели организационных изменений

Цель занятия: Сформировать у студентов знания об основных моделях организационных изменений, их сходстве и отличиях

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей (*Е* или *О*) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

Задания для практической работы:

Задание 1.

Выбрать наиболее свойственную для вас модель факторов, «крадущих» рабочее время. Определить мероприятия по устранению этих факторов.

Модель 1

Факторы, «крадущие» мое рабочее время	Временная дезорганизация поведения
1. Отсутствие необходимой информации	Много времени уходит на то, чтобы получить информацию, необходимую для работы или других целей (в зависимости от ситуации)
2. Нечетко поставленные задачи	Пока выяснишь, что требуется, теряешь много времени
3. Необходимость кого-то ждать	Часто случается, что теряешь время из-за непунктуальности других
4. Неумелая подача информации другими сотрудниками	Приходится очень долго выслушивать то, что можно было бы узнать за несколько минут. Или, что еще хуже, из-за неумелой подачи информации другими сотрудниками приходится делать ненужную работу
5. Вынужденное бездействие	Работы нет, а с рабочего места уйти нельзя
6. Плохо оборудованное рабочее место	Имеется в виду как отсутствие необходимой оргтехники, так и кипы разных документов на столе. Много времени уходит на их обработку «вручную»
7. Личная неорганизованность	Без планирования дел теряется масса времени
8. Неумение сказать «нет»	Из-за боязни отказать или из-за сочувствия оказываешься вовлеченным в такие проблемы, решение которых никогда не взял бы на себя по своей воле: приходится решать чужие проблемы в то время, как своя работа стоит

Модель 2

Факторы, «крадущие» мое рабочее время	Временная дезорганизация поведения
---------------------------------------	------------------------------------

1. Нечеткая организация работы руководства	Заместители директора могут в течение дня давать взаимоисключающие указания. Может быть затрачено время на выполнение работы, которая через 2-3 часа уже не нужна
2. Плохая организация работы других сотрудников	У них «горит» какая-то работа. Меня переключают им на помощь. В результате моя работа потребует от меня больше времени
3. Отсутствие внутренней дисциплины сотрудников	Я пришла на работу вовремя. Мне необходима информация от сотрудника, которого я жду 30 минут: он опоздал. В результате и у меня и у него пропало время
4. Плохая техническая обеспеченность рабочего места	Много времени тратится на рутинную работу
5. Лишние звонки в течение рабочего дня: как ко мне, так и мои	Уходит много времени на телефонные разговоры, которые, как правило, малопродуктивны
2. Плохо оформленное рабочее место: отсутствует дизайн помещения	Это портит настроение, понижает производительность труда
7. Аритмия: то нечего делать, то чрезмерная загруженность	Это сильно сбивает временной рабочий ритм, так как трудно втягиваться в работу

Модель 3

Факторы, «крадущие» мое рабочее время	Временная дезорганизация поведения
1. Нечеткая постановка цели и задач работы	Не знаю, что делать, а время уходит
2. Трудность выделения приоритетов при решении большого круга задач	Начинаешь метаться, делать все сразу, спешить
3. Необходимость отвечать на телефонные звонки начальства	Выбивают из колеи: уходит время, чтобы собраться на решение задач
4. Незапланированные заранее служебные поездки в середине рабочего дня	Сильно выбивают из колеи, так как надо успеть все сделать в более сжатые сроки
5. Постоянные изменения в нормативных и инструктивных документах	Приходится тратить время на их освоение
6. Постоянно меняющиеся планы руководства	Надо все время подстраиваться к новым заданиям, бросать старые, перестраиваться на иной лад, а сразу это не всегда возможно
7. Недостаток знаний и опыта работы	Надо находить время учиться и осваивать иные виды работ, что непросто: делаешь много ошибок, а потом переделываешь
8. Наличие игровых программ в персональном компьютере	Хочется чуть-чуть расслабиться, но затягивает здорово, отвлекая от дел
9. Включенная теле- и радиоаппаратура в рабочих помещениях	Возникает соблазн посмотреть что-то интересное и послушать
10. Излишняя разговорчивость f сотрудников	Невольно можешь втянуться в разговор, а потом наверстываешь упущенное
11. Чаепития с перекурами	На расслабление уходит больше времени, чем необходимо

Практическое занятие 4. Стратегии осуществления изменений

Цель занятия: Сформировать у студентов знания о стратегиях осуществления изменений

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?
2. С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?
3. Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

Темы докладов:

- 1) Причины сопротивления изменениям.
- 2) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
- 3) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
- 4) Сущность, элементы и функции организационной культуры.

5) Типы организационной культуры.

6) Диагностика организационной культуры.

Задания для практической работы:

Задание 1. Деловая игра «РАБОЧИЙ ДЕНЬ ДИРЕКТОРА»

Завод "Русский строитель" построен в 1992 г. Строительная площадка была выбрана на свободной территории, с учетом развития за городом.

Сначала планировалось построить завод мощностью 150 тыс. кв. м полезной площади в год. Но из требуемых по проекту средств имелось только 60%. Учредители обещали добавить, но, уже в ходе строительства было принято решение переделать проект так, чтобы хватило выделенных средств. Сократили высоту цехов, ликвидировали "лишние" краны в каждом пролете склада, "урезали" административный корпус и др. В результате выделенных средств хватило, однако с момента ввода в действие завод ни одного года не выполнял план. С первых дней работы остро встал вопрос обеспечения рабочими кадрами. Со временем стало выходить из строя оборудование.

Много лет на заводе не было главного инженера. Трест пытался подобрать директора, который смог бы выправить обстановку. За четыре года сменилось четыре директора. Новый - работает на заводе с "первого колышка", начинал в отделе главного механика, затем был назначен главным механиком завода. И вот теперь уже в течение двух лет директор. Инженер-механик по образованию он быстро разобрался с особенностями технологии.

С приходом нового директора положение на заводе несколько стабилизировалось. Работать приходилось много, часто и в воскресенье. Руководство требовало приступить к реконструкции. Предполагался переход на выпуск домов новой серии. Но серьезно заняться подготовкой к реконструкции не было возможности. Заедала текучка.

Вот и сегодня, прежде чем отправиться домой, новый директор решил проанализировать прошедший день, разобраться, почему намеченное не выполнено.

Что на сегодня было запланировано? Из важных, предусмотренных на сегодня дел не проведено запланированное совещание с начальниками цехов по обсуждению предполагаемой реконструкции, не состоялась беседа с начальником отдела труда и заработной платы. Собирался заехать к поставщику. Не заехал! Давно не давал покоя вопрос перегрузки заводской котельной сторонними потребителями. Надо либо отключить часть потребителей, либо смонтировать дополнительно два новых котла. На пропарку зимой идет конденсат вместо пара. Срок термообработки увеличивается, качество изделий ухудшается.

Не удалось просмотреть подготовленный материал для доклада на производственном совещании.

Чем же был занят целый день? Начал вспоминать!

Утром, еще до начала рабочего дня, потребовал срочно отправить на монтаж недоданные панели: звонок в цех, диспетчеру, в транспортную службу! Из-за нескольких панелей пришлось тратить столько времени! И так каждый день! Что-либо обязательно недодается. И сразу звонки!

Потом зашел главный механик. На складе готовой продукции остановился кран. Пришлось срочно поехать к знакомому директору Механического завода. Просить помощи. Оттуда — к партнерам по поставкам. По возвращении на завод пришлось опять заниматься краном на складе готовой продукции. Ремонт не был окончен, отгрузка остановилась, сразу звонки!

Занимался распределением автотранспорта. По каждой мелочи - в город, нужна машина: и плановику, и механику, и бухгалтеру, и финансовому директору, и директору служб кадров и т.д. Машин своих мало. Каждый раз приходится самому заниматься распределением. Кому ехать в первую очередь, кому — потом. Каждый доказывает, что если он не поедет немедленно, завод остановится! Автобус выделили для перевозки рабочих. Днем ездят один-два человека.

Пришел директор службы кадров. Опять два заявления. Увольняются формовщики. Один рабочий говорит, что нашел место, где будет получать больше. Другой - нашел место поближе к дому. Рабочих и так не хватает! Давно надо решать со строительством собственного дома. Сразу бы обстановка несколько разрядилась. Люди пошли бы не с завода, а на завод!

Задание директору службы кадров подготовить справку об обеспеченности жильем рабочих завода и о потребности в жилье для решения проблемы с наймом кадров.

Проверил ход ремонта крана на складе готовой продукции Кран заработал. Во вторую смену нужно дополнительно вывезти все, что недодано днем. Пересмотреть работу ночной смены.

Выделить больше автотранспорта. Могут ли принять монтажники на объекте. Обеспечить разгрузку! Вот так каждый день!

Выходит, что дела, которые я делаю вроде бы нужные, не позволяют заняться решением действительно важных вопросов. Где взять время? Как лучше организовать свой рабочий день? Интересно, как у других директоров заводов?

Задание 2.

1. Проанализируйте рабочий день "директора" завода. Что он мог поручить подчиненным? Что должен был делать сам? Обоснуйте ответ.

2. Что, по вашему мнению, может быть надежным средством упорядочения загрузки рабочего времени руководителя. Обоснуйте свой ответ. Проиллюстрируйте примерами.

5. Классифицируйте затраты времени (см. табл. 1.1 и 1.2) по плану и фактически. Проанализируйте структуру затрат рабочего времени руководителя.

Таблица 1.1

Исходные данные для разработки личного плана директора завода "Русский строитель"

№ п/п	Выполняемая работа	Форма работы	Периодичность повторения и приблизи
1	Совещание с заместителями директора	совещание	еженедельно 1,0
2	Работа с экономической службой завода	деловые, очные переговоры	еженедельно 2,0
3	Работа с начальниками цехов	то же	еженедельно (2 раза в неделю)
4	Планерка	оперативные совещания	еженедельно (вторник и четверг)
5	Работа с зам. директора производственной слу	деловые, очные переговоры	еженедельно 1,5 (понедельник с 14.00 до 15.30)
6	Работа с зам. директора по матер.-технич. обеспечению и зам. директора по снабжению	то же	еженедельно 1,5 (среда с 10.00 до 11.30)
7	Работа с потребителями продукции	оперативное совещание	еженедельно 3,0
8	Работа с зам. директора	деловые, очные переговоры	еженедельно
9	Работа с начальниками цехов	посещение рабочих мест	еженедельно (два раза в неделю) 2,0 (пон. 16.30-18.00 четв. 14.00-16.00)
10	Диспетчерский час завода	оперативное совещание	еженедельно 2,0 (четв. 16.00-18.00)
11	Рассмотрение вопросов по автотранспорту, ж/д транспорту и др.	деловые, очные переговоры	еженедельно 1,0
12	Анализ работы завода за истекшую неделю	то же	еженедельно 2,0
13	Рассмотрение вопросов культуры производств	деловые, очные переговоры, обход цехов	еженедельно 2,0
14	Самостоятельные занятия по повышению квалификации	общественная работа	ежемесячно 1,0
15	Занятия по иностранному языку	посещение преподавателя	еженедельно 1,5
16	Решение неотложных вопросов	деловые, очные переговоры	ежедневно 1,0
17	Прием посетителей по личным вопросам	то же	ежемесячно 2,0 (пн 1 -я неделя месяца с 16.00-18.30)
18	Прием посетителей по вопросам жилья	»	ежемесячно 2,0 (пн 2-я неделя месяца с 16.00-18.30)
19	Обсуждение с руководством проф. организации социальных рабочих	совещание	ежемесячно 2,0-3,0
20	Совет учредителей	тоже	ежеквартально 1,5-2,0
21	Приемы (совещания в вышестоящих организа	деловые, очные переговоры, совещания	еженедельно 2,0

Таблица 1.2

Классификатор затрат руководителя (служащего)

Наименование затрат времени	Шифр затрат
Изучение текущих (нормативных, директивных и др) документов	010
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	020
Обсуждение результатов законченной работы	030
Согласование и подписание документации	040
Работа, связанная с выполнением должностных обязанностей:	050
Аналитическая	051
Плановая	052
Учетная	053
Организационная	054
Контрольные функции	055
Оперативные вопросы	056
Работа с корреспонденцией	060

Подготовка отчетов, докладов, справок	070
Осуществление переписки	080
Личные контакты, в том числе:	090
Участие в совещаниях, конференциях	091
Прием посетителей из других подразделений и организаций	092
Посещение рабочих мест	093
Служебные разъезды	094
Деловые встречи	095
Беседы с подчиненными	096
Служебные телефонные разговоры	097
Время на исправление неправильно выполненной работы	100
Подготовка и уборка рабочего места	110
Поиск и ожидание, в том числе:	120
Вышестоящего руководителя	121
Соисполнителя	122
Консультанта	123
Сотрудника	124
Проверка правильности выполненной работы (самоконтроль)	130
Время перерывов, в том числе:	140
Посторонние разговоры	141
Позднее начало и раннее окончание работы	142
Выполнение общественных обязанностей	143
Отдых и личные надобности	144
Принятие пищи в рабочее время	145
Уход с рабочего места	146
Разговоры и встречи по личным вопросам	147
Прочие потери	148

Практическое занятие 5. Формирование команды для стратегических изменений

Цель занятия: *Сформировать у студентов знания о необходимости формирования команды для внедрения стратегических изменений в компанию*

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Темы для докладов:

1. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы.
2. Принципы и стадии создания команд
3. Основные этапы развития команды изменений
4. Условия и факторы повышения эффективности работы команды
5. Роли членов эффективной команды

Задания для практической работы:

Задание 1. Ситуация. *Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.*

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

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально».

Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в 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. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания

Внимательно ознакомившись с ситуацией, обсудите ее в малой группе из 3-4 человек. Дайте ответы на следующие вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?
6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Практическое занятие 6. Построение организационных структур

Цель занятия: *Сформировать у студентов знания о построении организационных структур*

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опроса;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие существуют подходы к построению организационных структур?

2. Обсудите алгоритм разработки «Положения об организационной структуре». На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма?

3. Проведите организационный анализ известной Вам компании и создайте вариант «Положения об организационной структуре».

4. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации на основе проведенного организационного анализа.

5. Проанализируйте соответствие рассмотренной Вами организационной структуры существующей стратегии компании.

6. Проведите анализ известной Вам должностной инструкции с точки зрения практической ценности для компании и работника.

Задания для практической работы:

Творческое задание 1. Проанализируйте таблицу «хаотичного управления» и определите социально-экономические последствия такого неэффективного управления.

Признаки хаотичного «управления»	Причины
1. Меняющийся порядок выполнения дел	1. Смена приоритетов в решении проблем, исходящая от непосредственного руководителя
2. Борьба с «пожаром»	2. Управление в условиях кризиса
3. Самозагрузка многими разнопорядковыми делами	3. Недоверие к подчиненным
4. Дублирование работы, уже кем-то выполненной	4. Недоверие к подчиненным
5. Неукомплектованность фирмы сотрудниками	5. Максимальная загрузка работников
6. Недостаточная квалификация работников	6. Частая смена работников фирмы
7. Стремление все сделать самому	7. Недоверие к подчиненным
8. Согласие решать проблемы других	8. Не могу сказать «нет»

Творческое задание 2. Используя данные таблицы, приведите примеры «удачливого» и «неудачливого» менеджера. Как их установки мешают или помогают в управленческой деятельности?

Менеджер, достигающий успеха	Менеджер, терпящий неудачи
1. «Я ошибся, но извлек уроки. Буду впредь умнее» Победитель (человек, который знает, что он будет делать, если проиграет, но не говорит об этом)	1. «Если бы я только знал... Не пошел бы на это» Неудачник (человек, который не знает, что будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)
2. После поражения думает прежде всего о том, как добиться успеха	2. После поражения думает прежде всего о том, как избежать неудачи
3. Не жалеет о прошлом опыте	3. Сожалеет о прошлом опыте
4. У него есть опыт поражения, но есть и варианты выхода из негативной ситуации: эффект стимулирующего негативного образа	4. У него есть образ поражения, но способов выхода из негативной ситуации почти нет: эффект давящего негативного образа
5. Осмысливает ситуацию с точки зрения поиска результатов	5. Осмысливает ситуацию с точки зрения нехватки ресурсов
6. Считает, что успех - это результат огромной работы: он приходит только после нее	6. Считает, что успех - результат случая: он приходит неожиданно, надо только верить в это
7. Вынашивает свой собственный замысел, чтобы претворить его в управленческой практике	7. Хватается за чужие мнения, чтобы использовать их в управленческой практике
8. Быстро принимает стратегические решения, но корректирует их, управляя текущими ситуациями	8. Долго принимает стратегические решения, но быстро и часто их модифицирует в зависимости от давления текущих ситуаций
9. Ставит следующую задачу: как превратить неудачу в победу?	9. Ставит следующую задачу: как удержаться на плаву в случае неудач?
10. Верит, что очень многое в жизни зависит от его собственных усилий	10. Верит, что от его собственных усилий мало что зависит в жизни

Практическое занятие 7. Реструктуризация управления компанией

Цель занятия: *Сформировать для студентов знания о реструктуризации управления компанией*

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте планировку рабочего места руководителя подразделения, составьте схематично план, определив рациональность планировки с точки зрения комфортности и затрат времени на передвижение
2. Определите методом наблюдения санитарно-гигиенические условия работы руководителя подразделения, сравните их с современными СНиП и сделайте соответствующие выводы
3. Составьте схему документооборота организации, определите виды информационных потоков
4. Проанализируйте эффективность организации документооборота с точки зрения затрачиваемого времени. Выявите «узкие» места по ходу движения документов. Предложите мероприятия по совершенствованию документооборота
5. Оцените качество информации одного или нескольких документов по представленным в лекционном материале критериям
6. Подготовьте презентацию современных программных средств по автоматизации делопроизводства и документооборота.

Практическое занятие 8. Всеобщее управление качеством: (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений

Цель занятия: Сформировать у студентов знания об управлении качеством

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова связь и соотношение стандартов ISO 9000 и концепции Всеобщего управления качеством (TQM)?
2. Какие этапы в становлении и развитии TQM выделяют разные авторы? Назовите особенности каждого этапа. Какова роль гуру в области качества в становлении и развитии концепции Всеобщего управления качеством?
3. Как можно применять «звезду качества» для внедрения системы управления качеством в российских компаниях?
4. Приведите примеры российских компаний, уже внедривших или находящихся в процессе внедрения систем качества или стандартов ISO 9000.
5. Какие стратегии качества Вы можете назвать? Какая из этих стратегий наиболее адекватна для внедрения в российских компаниях?

Практическое занятие 9. Оценка эффективности управления организационными изменениями

Цель занятия: Сформировать у студентов знания об оценке эффективности управления организационными изменениями

Тематический план занятия:

- текущий контроль знаний в форме устного или письменного опросов;
- выполнение практических заданий;
- обсуждение докладов или сообщений.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятий «эффективность управленческой деятельности».
2. Охарактеризуйте особенности целевого подхода в оценке эффективности управленческой деятельности.
3. Охарактеризуйте основные виды эффективности.
4. Охарактеризуйте основные подходы к формированию системы показателей эффективности.
5. Охарактеризуйте технологию анализа и оценки организационной структуры и организационной структуры управления.

6. Охарактеризуйте методы, которые применяются при анализе организационной структуры.

7. Охарактеризуйте применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий.

Задания для практической работы:

Творческое задание 1. Определение эффективности обучения персонала

В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга -10 000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15000 руб.

Постановка задачи

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.
2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

Методические указания

В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаше всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi * \mathcal{H} * \mathcal{B} * \mathcal{K} - \mathcal{H} * \mathcal{Z},$$

где Π - продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

$\mathcal{H}$ - количество обученных работников;

$\mathcal{B}$ - стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

$\mathcal{K}$ - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

$\mathcal{Z}$ - затраты на обучение одного работника (тыс. руб.). В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимыми навыками и усилениями мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента $\mathcal{K}$. Эффект обучения ($\mathcal{K}$) составляет $\frac{3}{4}$ стоимостной оценки различий в результативности труда.

6.2. Методические указания для выполнения курсовых работ

Курсовая работа призвана способствовать закреплению знаний, полученных в результате изучения курса «Организационное развитие и управление изменениями».

Целью курсовой работы является систематизация и расширение теоретических знаний, а также развитие практических навыков самостоятельной работы над решением конкретной проблемы деятельности предприятия (организации).

При выполнении курсовой работы студент должен проявить умение:

- сформулировать проблему и выбрать пути ее решения;
- анализировать и обобщать литературные источники, методические материалы, статистическую и оперативную информацию;
- четко и логично излагать свои мысли;
- выбирать и грамотно использовать различные методы обработки данных;
- обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых решений;
- правильно оформлять работу.

Организация и планирование выполнения курсовой работы включает следующие этапы: 1. Выбор темы.

2. Оформление заявления о закреплении выбранной темы за студентом.

3. Изучение настоящих методических рекомендаций.
4. Формулировка цели, задач курсовой работы;
5. Составление списка литературы и её изучение.
6. Составление плана работы.
7. Согласование плана (структуры работы) с научным руководителем и утверждение им.
8. Подбор теоретического и практического материала по теме курсовой работы.
9. Подготовка окончательного варианта курсовой работы студентом.
10. Защита курсовой работы.

Работа над курсовой работой начинается с выбора темы, к которой следует отнестись очень ответственно. Тематика курсовых работ закрепляется кафедрой. Курсовая работа должна быть выполнена и представлена к защите в срок, установленный учебным графиком. В противном случае студенты не допускаются к сдаче экзамена по дисциплине «Организационное развитие и управление изменениями» за соответствующий курс.

Сбор, анализ и обобщение материалов по теме один из самых сложных и трудоемких этапов деятельности студента, т.к. необходимо ознакомиться не только с нормативно-правовым материалом, но и с большим количеством литературы, различными подходами и взглядами авторов, многообразием путей решения исследуемых вопросов. Прежде всего, необходимо обратиться к учебникам и учебным пособиям для высших учебных заведений по данной дисциплине, где материал излагается в доступной форме, а затем переходить к иным источникам научной, специальной и иной литературы. В процессе составления списка литературы необходимо обращаться к следующим источникам:

- списку литературных источников, указанных в рабочей программе дисциплины «Организационное развитие и управление изменениями»;
- библиографическим каталогам,
- перечню статей, опубликованных в последних номерах периодических журналах за текущих год (рекомендуется просматривать статьи текущего периода, далее переходить к просмотру более ранних изданий);
- справочно-правовой системе «КонсультантПлюс»,
- интернет ресурсам.

При подборке источников информации следует, в первую очередь, обратить внимание на нормативно-правовые акты. При этом целесообразно использовать СПС КонсультантПлюс. Следует работать только с действующими нормативными документами в последней редакции. Курсовые работы, в которых не использованы актуальные нормативные документы, к защите допускаться не будут.

Необходимо обязательно использовать периодическую печать и Интернет-издания. Например, необходимо ознакомиться с публикациями в специальных журналах, например, журнал «Вестник Экономика».

При использовании материалов печатных источников следует сразу же записывать их полное библиографическое описание и номера страниц, с которых заимствуются цитаты, данные или мнения авторов. Это позволит формировать сноски в дальнейшем.

Любая тема может быть раскрыта по – разному. Но именно план курсовой работы отражает ее основные направления. План работы должен отражать основную идею работы, раскрывать ее содержание и характер. В нем должны быть выделены наиболее актуальные вопросы темы.

При составлении плана не должно быть шаблона. И все же обычно первый параграф курсовой работы освещает теорию вопроса; в последующих параграфах излагается основной вопрос темы. Составленный план студент согласовывает с руководителем курсовой работы.

В процессе подготовки работы план может корректироваться по согласованию с руководителем курсовой работы.

Составными элементами плана курсовой работы по дисциплине «Организационное развитие и управление изменениями» являются:

- ВВЕДЕНИЕ
- ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
- ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ
- ПРОЕКТ СИСТЕМЫ ДИАГНОСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- ПРИЛОЖЕНИЯ

Введение должно содержать:

- обоснование выбранной темы, её актуальность.

- определить границы исследования (объект, предмет исследования, источники информации для проводимого исследования, использованные методы при написании работы). Объект отражает область исследования и является, как правило, процессом. Предмет – характеристика объекта, которую мы хотим изучить, улучшить. Таким образом, предмет – часть объекта.

- основную цель работы и задачи, решение которых связано с реализацией поставленной цели. Цель должна обязательно быть изложена в исследовательском ключе, содержать слова «провести анализ, изучить, исследовать, разработать, классифицировать». Задачи работы - это этапы исследования, которые должны быть проведены для достижения цели. Они должны соответствовать структуре работы, то есть их необходимо формулировать по названиям параграфов. Например, если первый параграф начинается со слов «содержание и сущность...», то первая задача может звучать как «изучить содержание и сущность...».

По объему введение должно составлять 1-2 страницы.

Содержание курсовой работы должно соответствовать названию темы.

Основная часть

Структуру работы рекомендуется формировать из трех глав, в каждой из которой сделать по два-три параграфа. В первой главе логично отразить теоретическую часть работы, а во второй - выполнить практическую часть.

Главы нумеруются арабскими цифрами 1, 2. Параграфы 1.1. или 2.2., причем первая цифра обозначает номер главы, а вторая – соответственно номер параграфа. Поэтому не обязательно писать слово «глава».

Основная часть курсовой работы состоит из трех глав и имеет объем 25-25 страниц.

Первая глава основной части курсовой работы является теоретической частью, в которой раскрывается сущность той или иной темы. Излагается краткая характеристика уровня изученности и разработанности данной проблемы, отмечаются нерешенные задачи. Рекомендуется представить различные аспекты мнений некоторых авторов по изучаемой проблеме, дать им сравнительную оценку и изложить мнение автора курсовой работы. Цитаты и цифровые данные обязательно сопровождать сноской или ссылкой на источники с указанием его полных выходных данных.

Объем первой главы допускается до 10 страниц.

Практическая часть курсовой работы служит для раскрытия умения студентом применять теоретические знания для анализа деятельности предприятия, т.е. он должен уметь выявить резервы повышения эффективности и разработать направления совершенствования деятельности предприятия.

Объем второй главы допускается до 15 страниц.

Рекомендательная часть представляет собой комплекс проектных решений, разработанных на основе результатов проведенной аналитической работы (выводов аналитического резюме) и определяемых темой дипломной работы.

Рекомендации должны содержать:

- существо предлагаемых изменений, включая содержание и структуру новшеств, методические рекомендации по осуществлению управленческих процедур, практические предложения по их реализации;

- технологию внедрения разработанных предложений, включая организационно-экономическое, кадровое, техническое обеспечение;

- особенности разработки и экономического обоснования целесообразности внедрения проектируемых мероприятий;

- адаптацию предлагаемых решений к действующей системе управления организацией;

- ожидаемые изменения при условии внедрения мероприятий.

Разработку рекомендательной части целесообразно начать с построения общей модели (структуры, схемы) рекомендаций и мероприятий. Последующие параграфы должны детализировать основные принципиальные блоки общей модели; содержать конкретные рекомендации.

Объем третьей главы допускается до 10 страниц.

Заключение курсовой работы по данной дисциплине состоит из двух частей. В первой части кратко излагаются основные выводы по итогам проведенного исследования. Вторая часть - рекомендательная – может содержать перечень мер, способствующих решению поставленной проблемы.

Список использованных источников. Список используемых источников оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1- 2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание». Список использованных источников должен включать не менее 25 источников литературы за последние пять лет.

Список литературы оформляется в следующем порядке:

- нормативно-правовые акты
- специальная литература
- ресурсы Internet

В **приложения** следует выносить иллюстрации, таблицы, тексты вспомогательного характера, а также объекты, которые занимают страницу целиком, либо не помещаются на одной странице. Приложения не учитываются в общем объеме работы. В тексте обязательно должны быть ссылки на приложения, в противном случае их наличие не обосновано. На последней странице курсовой работы следует поставить дату окончания работы и подпись её автора. В процессе написания курсовой работы студент регулярно консультируется с научным руководителем, отчитывается за проделанную работу. Это помогает избежать лишних ошибок и переделок работы.

Оформление курсовой работы является заключительным этапом, когда выполнена и проанализирована основная часть экспериментальных исследований.

Титульный лист является первым листом курсовой работы и заполняется по форме, приведенной в приложении А. На второй странице работы размещается Содержание, в которое входят названия и номера начальных страниц всех структурных частей работы (за исключением титульного листа). Сокращение «стр.» над номерами страниц не печатается. В приложении Б приведен образец оформления Содержания.

Работу оформляют на компьютере с помощью текстового редактора Word и распечатывают с одной стороны листа белой бумаги формата А4 (размером 210 x 297 мм).

Не допускаются выделение слов **жирным** шрифтом и *курсивом*.

Рекомендуется использовать следующие параметры: тип шрифта «Times New Roman», размер шрифта – 14. Текст печатается через 1,5 интервала с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, верхнее 20 мм, нижнее 20 мм, правое – 10 мм.

Основной текст работы печатается с одинаковым отступом «красной строки», равным 1,25 см и выравнивается «по ширине».

Наименования таких структурных элементов, как «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. В то же время наименования данных структурных элементов в содержании работы записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы.

Примерная тематика курсовых работ

1. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).

2. Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).

3. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.

4. Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.

5. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.

6. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.

7. Концепция «обучающейся организации» и управление организационным знанием.

8. Организационные рутины и их роль в развитии организации.

9. Роль лидерства в процессе изменений и создании обучающейся организации.

10. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту, его особенности в современных организациях.

11. «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.

12. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций (российский и зарубежный опыт).

13. Особенности формирования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля».

14. Признаки старения организаций и особенности управления стареющими организациями.

15. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета.

16. Основные характеристики стадии роста жизненного цикла организации.

17. Связь типов организационного поведения и управленческих ролей в организации («люди-витамины»).

18. Формирование здоровой организации. Организационная интеграция по методологии Адизеса.

19. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов и ее применение в практике бизнеса.

20. Управление ростом организации.

21. Подходы к реструктуризации управления компанией.

22. Развитие организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла.

23. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний.

24. Особенности изменения финансовых характеристик компаний по стадиям жизненного цикла.

25. Практики менеджмента на различных стадиях развития организации.

26. Учет характеристик жизненных циклов компании при проектном управлении.

27. Жизненные циклы управленческих стереотипов.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (экзамен)

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить уровень сформированности компетенций и результаты освоения дисциплины, представлены следующими компонентами:

Код оцениваемой компетенции (или ее части)	Тип контроля	Вид контроля	Количество Элементов
ПК-4,	Текущий контроль	устный опрос по темам семинарских занятий	1-20
ПК-5,	Текущий контроль	Выступление с докладами	1-30
ПК-13	Промежуточная аттестация	Компьютерный тест	101

Литература [1-10] + интернет ресурсы

7.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Результаты освоения дисциплины	Оценочные средства
Знает: - Основы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и	1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества. 2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности. 3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений. 4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.

платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности (ПК-4);	5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями. 6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями. 7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями. 8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка» 9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
- теоретические основы принятия сбалансированных управленческих решений (ПК-5)	10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями. 11. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе. 12. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой. 13. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями. 14. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений. 15. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
- роль экспериментальных исследований в организационных системах в адаптации к конкретным задачам управления (ПК-13)	16. Модель DISC. 17. Четыре основных фрейма в организационном контексте. 18. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм. 19. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм. 20. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
Умеет: - Осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач, использовать источники экономической, социальной, управленческой информации, осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений (ПК-4);	1. Проанализируйте планировку рабочего места руководителя подразделения, составьте схематично план, определив рациональность планировки с точки зрения комфортности и затрат времени на передвижение 2. Определите методом наблюдения санитарно-гигиенические условия работы руководителя подразделения, сравните их с современными СНиП и сделайте соответствующие выводы
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)	1. Составьте схему документооборота организации, определите виды информационных потоков 2. Проанализируйте эффективность организации документооборота с точки зрения затрачиваемого времени. Выявите «узкие» места по ходу движения документов. Предложите мероприятия по совершенствованию документооборота
- использование экспериментальных исследований для решения экономических задач (ПК-13)	1. Оцените качество информации одного или нескольких документов по представленным в лекционном материале критериям 2. Подготовьте презентацию современных программных средств по автоматизации делопроизводства и

Имеет практический опыт: - Реализации основных управленческих функций, анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления (ПК-4);	Задание 1. Определение эффективности обучения персонала В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга -10 000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15000 руб. Постановка задачи 1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников. 2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.																		
- Владения навыками адаптации экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей к конкретным задачам управления (ПК-5)	Задание. Проанализируйте таблицу «хаотичного управления» и определите социально-экономические последствия такого неэффективного управления. <table border="1" data-bbox="627 835 1481 1361"> <thead> <tr> <th>Признаки хаотичного «управления»</th><th>Причины</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Меняющийся порядок выполнения дел</td><td>1. Смена приоритетов в решении проблем, исходящая от непосредственного руководителя</td></tr> <tr> <td>2. Борьба с «пожаром»</td><td>2. Управление в условиях кризиса</td></tr> <tr> <td>3. Самозагрузка многими разнопорядковыми делами</td><td>3. Недоверие к подчиненным</td></tr> <tr> <td>4. Дублирование работы, уже кем-то выполненной</td><td>4. Недоверие к подчиненным</td></tr> <tr> <td>5. Неукомплектованность фирмы сотрудниками</td><td>5. Максимальная загрузка работников</td></tr> <tr> <td>6. Недостаточная квалификация работников</td><td>6. Частая смена работников фирмы</td></tr> <tr> <td>7. Стремление все сделать самому</td><td>7. Недоверие к подчиненным</td></tr> <tr> <td>8. Согласие решать проблемы других</td><td>8. Не могу сказать «нет»</td></tr> </tbody> </table>	Признаки хаотичного «управления»	Причины	1. Меняющийся порядок выполнения дел	1. Смена приоритетов в решении проблем, исходящая от непосредственного руководителя	2. Борьба с «пожаром»	2. Управление в условиях кризиса	3. Самозагрузка многими разнопорядковыми делами	3. Недоверие к подчиненным	4. Дублирование работы, уже кем-то выполненной	4. Недоверие к подчиненным	5. Неукомплектованность фирмы сотрудниками	5. Максимальная загрузка работников	6. Недостаточная квалификация работников	6. Частая смена работников фирмы	7. Стремление все сделать самому	7. Недоверие к подчиненным	8. Согласие решать проблемы других	8. Не могу сказать «нет»
Признаки хаотичного «управления»	Причины																		
1. Меняющийся порядок выполнения дел	1. Смена приоритетов в решении проблем, исходящая от непосредственного руководителя																		
2. Борьба с «пожаром»	2. Управление в условиях кризиса																		
3. Самозагрузка многими разнопорядковыми делами	3. Недоверие к подчиненным																		
4. Дублирование работы, уже кем-то выполненной	4. Недоверие к подчиненным																		
5. Неукомплектованность фирмы сотрудниками	5. Максимальная загрузка работников																		
6. Недостаточная квалификация работников	6. Частая смена работников фирмы																		
7. Стремление все сделать самому	7. Недоверие к подчиненным																		
8. Согласие решать проблемы других	8. Не могу сказать «нет»																		
- методами анализа проведения адекватности моделей и их адаптации к конкретным задачам управления предприятий (ПК-13)	Задание. Используя данные таблицы, приведите примеры «удачливого» и «неудачливого» менеджера. Как их установки мешают или помогают в управленческой деятельности? <table border="1" data-bbox="627 1485 1481 2134"> <thead> <tr> <th>Менеджер, достигающий успеха</th><th>Менеджер, терпящий неудачи</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. «Я ошибся, но извлек уроки. Буду впредь умнее» Победитель (человек, который знает, что он будет делать, если проиграет, но не говорит об этом)</td><td>1. «Если бы я только знал... Не пошел бы на это» Неудачник (человек, который не знает, что будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)</td></tr> <tr> <td>2. После поражения думает прежде всего о том, как добиться успеха</td><td>2. После поражения думает прежде всего о том, как избежать неудачи</td></tr> <tr> <td>3. Не жалеет о прошлом опыте</td><td>3. Сожалеет о прошлом опыте</td></tr> <tr> <td>4. У него есть опыт поражения, но есть и варианты выхода из негативной ситуации: эффект стимулирующего негативного образа</td><td>4. У него есть образ поражения, но способов выхода из негативной ситуации почти нет: эффект давящего негативного образа</td></tr> <tr> <td>5. Осмысливает ситуацию с точки зрения</td><td>5. Осмысливает ситуацию с точки зрения</td></tr> </tbody> </table>	Менеджер, достигающий успеха	Менеджер, терпящий неудачи	1. «Я ошибся, но извлек уроки. Буду впредь умнее» Победитель (человек, который знает, что он будет делать, если проиграет, но не говорит об этом)	1. «Если бы я только знал... Не пошел бы на это» Неудачник (человек, который не знает, что будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)	2. После поражения думает прежде всего о том, как добиться успеха	2. После поражения думает прежде всего о том, как избежать неудачи	3. Не жалеет о прошлом опыте	3. Сожалеет о прошлом опыте	4. У него есть опыт поражения, но есть и варианты выхода из негативной ситуации: эффект стимулирующего негативного образа	4. У него есть образ поражения, но способов выхода из негативной ситуации почти нет: эффект давящего негативного образа	5. Осмысливает ситуацию с точки зрения	5. Осмысливает ситуацию с точки зрения						
Менеджер, достигающий успеха	Менеджер, терпящий неудачи																		
1. «Я ошибся, но извлек уроки. Буду впредь умнее» Победитель (человек, который знает, что он будет делать, если проиграет, но не говорит об этом)	1. «Если бы я только знал... Не пошел бы на это» Неудачник (человек, который не знает, что будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет)																		
2. После поражения думает прежде всего о том, как добиться успеха	2. После поражения думает прежде всего о том, как избежать неудачи																		
3. Не жалеет о прошлом опыте	3. Сожалеет о прошлом опыте																		
4. У него есть опыт поражения, но есть и варианты выхода из негативной ситуации: эффект стимулирующего негативного образа	4. У него есть образ поражения, но способов выхода из негативной ситуации почти нет: эффект давящего негативного образа																		
5. Осмысливает ситуацию с точки зрения	5. Осмысливает ситуацию с точки зрения																		

	поиска результатов	нехватки ресурсов
	6. Считает, что успех - это результат огромной работы: он приходит только после нее	6. Считает, что успех - результат случая: он приходит неожиданно, надо только верить в это
	7. Вынашивает свой собственный замысел, чтобы претворить его в управленческой практике	7. Хватается за чужие мнения, чтобы использовать их в управленческой практике
	8. Быстро принимает стратегические решения, но корректирует их, управляя текущими ситуациями	8. Долго принимает стратегические решения, но быстро и часто их модифицирует в зависимости от давления текущих ситуаций
	9. Ставит следующую задачу: как превратить неудачу в победу?	9. Ставит следующую задачу: как удержаться на плаву в случае неудач?
	10. Верит, что очень многое в жизни зависит от его собственных усилий	10. Верит, что от его собственных усилий мало что зависит в жизни

7.2. Методические рекомендации к определению процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Рабочая учебная программа дисциплины содержит следующие структурные элементы:

- перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (далее – задания). Задания по каждой компетенции, как правило, не должны повторяться.

Требования по формированию задания на оценку ЗНАНИЙ:

- обучающийся должен воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты;
- применяются средства оценивания компетенций: тестирование, вопросы по основным понятиям дисциплины и т.п.

Требования по формированию задания на оценку УМЕНИЙ:

- обучающийся должен решать типовые задачи (выполнять задания) на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения;
- применяются следующие средства оценивания компетенций: простые ситуационные задачи (задания) с коротким ответом или простым действием, упражнения, задания на соответствие или на установление правильной последовательности, эссе и другое.

Требования по формированию задания на оценку навыков и (или) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- обучающийся должен решать усложненные задачи (выполнять задания) на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в определенных ситуациях;
- применяются средства оценивания компетенций: задания требующие многошаговых решений как в известной, так и в нестандартной ситуациях, задания, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, ситуационные задачи, проектная деятельность, задания расчетно-графического типа. Средства оценивания компетенций выбираются в соответствии с заявленными результатами обучения по дисциплине.

Процедура выставления оценки доводится до сведения обучающихся в течение месяца с начала изучения дисциплины путем ознакомления их с технологической картой дисциплины, которая является неотъемлемой частью рабочей учебной программы по дисциплине.

В результате оценивания компетенций на различных этапах их формирования по дисциплине студенту начисляются баллы по шкале, указанной в рабочей учебной программе по дисциплине.

7.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Успешность усвоения дисциплины характеризуется качественной оценкой на основе листа оценки сформированности компетенций, который является приложением к зачетно-экзаменационной ведомости при проведении промежуточной аттестации по дисциплине.

Критерии оценивания компетенций

Компетенция считается сформированной, если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует *повышенному уровню* сформированности компетенции.

Компетенция считается сформированной, если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует *пороговому уровню* сформированности компетенции.

Компетенция считается несформированной, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не демонстрирует необходимых умений, доля невыполненных заданий, предусмотренных рабочей учебной программой составляет 55 %, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует *допороговому уровню*.

Шкала оценки уровня освоения дисциплины

Качественная оценка может быть выражена: в процентном отношении качества усвоения дисциплины, которая соответствует баллам, и переводится в уровневую шкалу и оценки «отлично» / 5, «хорошо» / 4, «удовлетворительно» / 3, «неудовлетворительно» / 2, «зачтено», «не зачтено». Преподаватель ведет письменный учет текущей успеваемости студента в соответствии с технологической картой по дисциплине.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности компетенций

Шкалы оценки уровня сформированности компетенции (й)		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
пороговый	61-85,9	70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
		61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная:

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент[Электронный ресурс] : учеб. пособие по прогр. MBA и др. прогр. подгот. упр. кадров / В. А. Баринов, В. Л. ХарченкоИн-т экономики и финансов "Синергия". - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 236 с. : ил. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>.

2. Блинов, А. О. Управление изменениями [Текст] : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М. : Дашков и К, 2015. - 303 с. : табл.

3. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. В. Кожевина // Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп. - Документ Bookread2. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 303 с. : ил., табл. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536035>.

4. Распопов, В. М. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. М. Распопов. - Документ HTML. - М. : Магистр [и др.], 2014. - 331 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=465261>.

5. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность [Текст] : учеб. пособие по специальности "Гос. и муницип. упр." / В. В. Яновский, С. А. Кирсанов. - М. : КноРус, 2014. - 200 с.

Дополнительная литература

6. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании [Электронный ресурс] : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 206 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=424434>.

7. Казначевская, Г. Б. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев. - Ростов н/Д. : Феникс, 2004. - 384 с.

8. Коновалова, В. Управление персоналом организации [Текст] / В. Коновалова, Е. Митрофанова // Маркетинг. - 2014. - № 1. - С. 108-126.

9. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие по специальности "Упр. персоналом" / В. В. Лукашевич. - М. : КноРус, 2012. - 270 с.

10. Методический подход к оценке и сертификации квалификации персонала в сфере сервиса [Текст] / Т. И. Зворыкина [и др.] // Вестн. ассоц. вузов туризма и сервиса. - 2012. - № 4. - С. 62-67

11. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации [Текст] / Н. В. Кузнецова // Изв. Урал. гос. экон. ун-та. - 2014. - № 2. - С. 53-61.

12. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] : учеб. для вузов по направлению "Менеджмент", специальностей "Гос. и муницип. упр.", "Менеджмент орг." / Б. З. Мильнер. - Изд. 7-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 863 с.

13. Митина, О. В. Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза [Текст] / О. В. Митина, И. А. Бедрачук // Унив. упр.: практика и анализ. - 2012. - № 4. - С. 64-72. - 218 КБ

14. Михалкина, Е. В. Концепция новой модели оплаты труда на основе внедрения ключевых показателей эффективности в учреждения высшего профессионального образования [Электронный ресурс] / Е. В. Михалкина // Мотивация и оплата труда. - 2013. - № 1. - С. 48-60. - 439 КБ

15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 523 с. : табл.

16. Основы менеджмента [Текст] : учеб. для вузов по специальности "Менеджмент орг." / А. И. Афоничкин [и др.] ; под ред. А. И. Афоничкина. - СПб. : Питер, 2007. - 522 с.

17. Пак, А. Б. Роль персонала в реализации антикризисных программ в малом и среднем предпринимательстве [Текст] / А. Б. Пак // Рос. предпринимательство. - 2011. - № 7(Вып. 2). - С. 87-94

18. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Электронный ресурс] / М. М. Панов. - Документ Bookread2. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 255 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=939296>.

19. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала [Текст] / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. - Ростов н/Д. : Феникс, 2013. - 158 с.

20. Радевич, Е. Оплата труда руководителя компании: британский опыт [Текст] / Е. Радевич // Человек и труд. - 2012. - № 3. - С. 29-34

21. Рубина, М. Ю. Оценка и контроль персонала образовательных учреждений [Текст] / М. Ю. Рубина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 6. - С. 124-128

22. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент [Текст] : учеб. пособие по специальности "Гос. и муницип. упр." / А. Н. Фомичев. - М. : Дашков и К, 2005. - 227 с.

23. Хартанович, К. В. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / К. В. Хартанович, В. Н. Краев ; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - М. : Акад. Проект [и др.], 2006. - 272 с.

8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины

Интернет-ресурсы

1. Гарант [Электронный ресурс] : информационно-правовой портал. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/>. – Загл. с экрана.

2. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система. – Режим доступа: Локальная сеть.

3. Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.customs.ru/>. - Загл. с экрана.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://elib.tolgas.ru/>. - Загл. с экрана.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/>. – Загл. с экрана.

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

Краткая характеристика применяемого программного обеспечения

№ п/п	Программный продукт	Характеристика	Назначение при освоении дисциплины
1	Microsoft Office	Офисное прикладное программное обеспечение	Для выполнения письменных заданий, разработки презентаций по темам дисциплины, демонстрации слайд-лекций

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения занятий лекционного типа используются специальные помещения - учебные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Для проведения практических занятий (занятий семинарского типа), групповых и индивидуальных консультаций используются специальные помещения - учебные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения - учебные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью, и (или) компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для самостоятельной работы обучающихся используются специальные помещения - учебные аудитории для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленности (профиля) «Менеджмент организации»

[illegible]

