

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины  
**«Управление изменениями»**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет экономики и управления

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
по дисциплине  
**«Управление изменениями»**

Специальность:  
**38.05.01 Экономическая безопасность**

Специализация образовательной программы:  
**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

Уровень высшего образования:  
**специалитет**

Квалификация выпускника:  
**«ЭКОНОМИСТ»**

## Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	5
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	6
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	8
2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету	8
2.2.2 Примерное задание для зачета	9
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	10
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	10
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	11
2.3.3 Тесты по дисциплине	11
2.3.4 Примерные темы рефератов	14
2.3.5 Типовые задания	15
2.3.6 Примерные кейсы	18
2.3.7 Методика анализа кейса	22
2.3.8 Методика организации работы в малых группах	23
2.3.9 Методика проведения лекции-беседы	24
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	25
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	25

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий УК-1;	<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; алгоритм анализа проблемных ситуаций; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности;	<i>знает</i> сущность системного подхода; <i>умеет</i> на основе типовых примеров использовать системный подход в профессиональной деятельности; <i>владеет</i> способностью проведения критического анализа проблемных ситуаций по инструкции преподавателя	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
		<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности; применять методы критического анализа; <i>владеет</i> навыками проведения критического анализа проблемных ситуаций	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<i>знает</i> сущность и основные составляющие системного подхода; алгоритм анализа проблемных ситуаций; <i>умеет</i> использовать системный подход в профессиональной деятельности; применять методы критического анализа; <i>владеет</i> навыками самостоятельного проведения критического анализа проблемных ситуаций	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
Способен выявлять причины и условия, способствующие возникновению факторов, оказывающих негативное влияние на	<i>знает</i> сущность и критерии экономической стабильности; положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность;	<i>знает</i> сущность и критерии экономической стабильности; <i>умеет</i> ранжировать положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; <i>владеет</i> навыками оценки факторов экономической стабильности;	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
экономическую стабильность, уровень конкурентоспособности и принятие мер по их локализации и устранению ПК-8;	сущность и способы определения конкурентоспособности; <i>умеет</i> ранжировать положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; определять уровень негативного влияния на экономическую стабильность; определять уровень конкурентоспособности;	<i>знает</i> сущность и критерии экономической стабильности; положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; <i>умеет</i> ранжировать положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; определять уровень негативного влияния на экономическую стабильность; <i>владеет</i> навыками оценки факторов экономической стабильности; опытом выявления уровня конкурентоспособности;	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<i>владеет</i> навыками оценки факторов экономической стабильности; опытом выявления уровня конкурентоспособности; навыками разработки и принятию мер по локализации и устранению негативное влияние на экономическую стабильность	<i>знает</i> сущность и критерии экономической стабильности; положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; сущность и способы определения конкурентоспособности; <i>умеет</i> ранжировать положительные и отрицательные факторы влияния на экономическую стабильность; определять уровень негативного влияния на экономическую стабильность; определять уровень конкурентоспособности; <i>владеет</i> навыками оценки факторов экономической стабильности; опытом выявления уровня конкурентоспособности; навыками разработки и принятию мер по локализации и устранению негативное влияние на экономическую стабильность	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
Способен применять	<i>знает</i> теоретические	<i>знает</i> теоретические основы проектного	Начальный	удовлетворительно

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>принципы, методы и инструменты проектного управления в целях обеспечения экономической безопасности, управления рисками ПК-13;</p>	<p>основы проектного управления; методологию и инструменты проектирования; методы оценки рисков в целях обеспечения экономической безопасности;</p>	<p>управления; <i>умеет</i> использовать методы и инструментарий проектного управления; <i>владеет</i> навыками проектного управления в целях обеспечения экономической безопасности</p>		(60 – 74 баллов)
	<p><i>умеет</i> использовать методы и инструментарий проектного управления; осуществлять анализ рисков и рискованных ситуаций в целях обеспечения экономической безопасности;</p>	<p><i>знает</i> теоретические основы проектного управления; методологию и инструменты проектирования; <i>умеет</i> использовать методы и инструментарий проектного управления; <i>владеет</i> навыками базовыми проектного управления в целях обеспечения экономической безопасности; опытом минимизации рискованных ситуаций в организации</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p><i>владеет</i> навыками проектного управления в целях обеспечения экономической безопасности; опытом минимизации рискованных ситуаций в организации</p>	<p><i>знает</i> теоретические основы проектного управления; методологию и инструменты проектирования; методы оценки рисков в целях обеспечения экономической безопасности; <i>умеет</i> использовать методы и инструментарий проектного управления; осуществлять анализ рисков и рискованных ситуаций в целях обеспечения экономической безопасности; <i>владеет</i> навыками проектного управления в целях обеспечения экономической безопасности; опытом минимизации рискованных ситуаций в организации</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
Способен применять методы стратегического управления и планирования в целях обеспечения экономической безопасности, управления рисками ПК-16	<i>знает</i> теоретические основы принятия оптимальных стратегических решений; методы стратегического управления и планирования;	<i>знает</i> теоретические основы принятия оптимальных стратегических решений; <i>умеет</i> принимать оптимальные стратегические решения; <i>владеет</i> методами принятия оптимальных стратегических решений;	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<i>знает</i> теоретические основы принятия оптимальных стратегических решений; методы стратегического управления и планирования; критерии социально-экономической эффективности реализации стратегических решений; методы оценки рисков и выявления возможностей использования имеющихся ресурсов организации; <i>умеет</i> принимать оптимальные стратегические решения с учетом критериев социально-экономической эффективности;	<i>знает</i> теоретические основы принятия оптимальных стратегических решений; методы стратегического управления и планирования; <i>умеет</i> принимать оптимальные стратегические решения с учетом критериев социально-экономической эффективности; <i>владеет</i> методами принятия оптимальных стратегических решений и планирования с учетом критериев социально-экономической эффективности;	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	оценивать и учитывать риски в процессе принятия стратегических решений в целях обеспечения экономической безопасности; <i>владеет</i> методами принятия оптимальных стратегического управления и планирования с учетом критериев социально-экономической	<i>знает</i> теоретические основы принятия оптимальных стратегических решений; методы стратегического управления и планирования; критерии социально-экономической эффективности реализации стратегических решений; методы оценки рисков и выявления возможностей использования имеющихся ресурсов организации; <i>умеет</i> принимать оптимальные стратегические решения с учетом критериев социально-экономической эффективности; оценивать и учитывать риски в процессе принятия стратегических решений в целях обеспечения экономической безопасности;	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>эффективности;  методами оценки рисков в целях обеспечения экономической безопасности, управления рисками</p>	<p><i>владеет</i> методами принятия оптимальных стратегического управления и планирования с учетом критериев социально-экономической эффективности;  методами оценки рисков в целях обеспечения экономической безопасности, управления рисками</p>		

## **2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Управление изменениями» состоит из нескольких связанных между собой тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения изменений в организации.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к зачету, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, проблемный семинар, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

*Описание последовательности действий обучающегося:*

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.



## 2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Что является производственным результатом деятельности предприятия?

- объем произведенной продукции;
- выручка от реализации продукции;
- прибыль от реализации продукции.

2. Денежная оценка основных фондов необходима для определения:

- а) производственной мощности;
- б) баланса оборудования и мощности;
- в) себестоимости и амортизации;
- г) технического состава фондов;
- д) состояния основных фондов по технической производительности оборудования.

3. Структура основных фондов – это:

- а) удельный вес стоимости основных фондов в стоимости готовой продукции;
- б) удельный вес групп основных фондов в общей стоимости основных фондов;
- в) удельный вес стоимости основных фондов в себестоимости продукции;
- г) отношение стоимости основных фондов к стоимости активной части основных фондов;
- д) отношение стоимости основных фондов к стоимости пассивной части основных фондов.

4. Производственные запасы - это:

- а) полуфабрикаты собственной выработки;
- б) незавершенное производство;
- в) материалы, сырье, запасы, топливо;
- г) готовая продукция отгруженная;
- д) готовая продукция на складе.

5. Списочный состав персонала - это:

- а) число работников, которые ежедневно выходят на работу;
- б) число работников, отсутствующих по уважительной причине;
- в) число работников, состоящих в списках штата предприятия;
- г) число работников, отсутствующих по причине болезни;
- д) число работников, включая всех пенсионеров предприятия.

6. Рабочие, занятые обслуживанием производственного процесса:

- а) руководители;
- б) технические исполнители;
- в) служащие;
- г) вспомогательные;
- д) основные.

7. К инвестиционной деятельности предприятия относится:

- а) содержание жилищного фонда предприятия;
- б) начисление заработной платы работникам предприятия;
- в) возврат предприятием банковского кредита;
- г) приобретение ценных бумаг финансового рынка.

8. К сфере материального производства относятся:

- а) строительство;
- б) жилищно-коммунальное хозяйство ;
- в) страхование;
- г) кредитование.

9. Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:

- а) рентабельность, прибыль;
- б) фондоотдача;
- в) фондовооруженность труда работников;
- г) коэффициент сменности;
- д) производительность труда работников.

10. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:

- а) среднюю длительность одного обращения;
- б) количество продукции, которое приходится на 1 ден. ед. товарной продукции;
- в) затраты производственных фондов на 1 ден.ед. товарной продукции;
- г) количество оборотов оборотных средств за определенный период.

11. Прибыль от реализации продукции – это:

- а) выручка от предпринимательской деятельности;
- б) доход от предпринимательской деятельности;
- в) выручка от реализации продукции за минусом полной себестоимости;
- г) дополнительный продукт в денежном выражении;
- д) прибыль от деятельности подсобных хозяйств.

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность

- б) мотивация
- в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент
- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

## **2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине**

### **2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Природа и сущность организационных изменений.
2. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
3. Необходимость, факторы и природа организационных изменений.
4. Идеологические, организационные, кадровые, материальные предпосылки организационных изменений.
5. Современные тенденции развития организаций (по Б.З. Мильнеру).
6. Методы диагностики организации.
7. Анализ целей организации.
8. Анализ функций, состава и структуры системы управления.
9. Анализ процессов и методов управления.
10. Исследование обеспечения управления (информационного, кадрового, финансового, материально-технического и т. д.).
11. Диагностика причин «старения» организации, последствия и риски.
12. Уровни и типы организационных изменений.
13. Типы изменений: эволюционные и радикальные, плановые и стихийные.
14. Инициирование изменений.
15. Способы инициирования поиска новых идей.

16. Принципы управления процессом изменений
17. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений.
18. Теория Р.М. Белбина: роли команды.
19. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений.
20. Основные функции команды по И. Адизесу.
21. Стили управления, их изменение.
22. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями.
23. Модель постепенного наращивания.
24. Модель «переходного периода».
25. Модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин).
26. Уравнение изменений (Д. Глейчер).
27. Методы и инструменты управления изменениями.
28. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур.
29. Реструктуризация управления организацией.
30. Реинжиниринг бизнес-процессов.
31. Организационные патологии и кризисы, их преодоление.
32. Патологии лидерства.
33. Патологии организации.
34. Организационные кризисы.
35. Факторы, симптомы и причины кризисов в организации.
36. Классификация кризисов.
37. Последствия кризисов.
38. Системное управление рисками развития.
39. Программы проведения организационных изменений.
40. Сопротивление изменениям.
41. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.
42. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений.
43. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
44. Организационные изменения и конфликты.
45. Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации.
46. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации.

### 2.2.2 Примерное задание для зачета

Вопрос 1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.

Вопрос 2. Методы и инструменты управления изменениями.

Вопрос 3. Практическое задание. Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покинуть свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Замкнутый круг. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не

прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Вопрос: Как в данной ситуации HR-менеджер может помочь компании снизить затраты и повысить результативность работы компании?

## 2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

### 2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Анализ кейса (case study)- метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Интерактивное решение задач	Метод модерации, при котором в процессе решения проблемных задач (вопросов) принимают участие	Методика проведения интерактивного

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
(проблемных вопросов)	все обучающиеся под руководством преподавателя-модератора	решения задач (проблемных вопросов). Типовые задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции	Методика проведения лекции-беседы

### 2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Природа и сущность организационных изменений.
2. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
3. Понятие цикличности и непрерывности развития бизнеса.
4. Методы диагностики организации. Анализ целей организации.
5. Методы диагностики организации. Анализ функций, состава и структуры системы управления.
6. Методы диагностики организации. Анализ процессов и методов управления.
7. Методы диагностики организации.
8. Исследование обеспечения управления (информационного, кадрового, финансового, материально-технического и т.д.).
9. Стратегии устойчивого развития бизнеса.
10. Стратегические альтернативы развития.
11. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений. Понятие команды, отличие групп и команд.
12. Теория Р.М. Белбина: роли команды.
13. Факторы эффективного функционирования команд. Несоответствие команды менеджмента стадии развития организации.
14. Стили управления, их изменение в зависимости от стадии развития организации.
15. Стили управления по И. Адизесу, их использование при проведении изменений.
16. Организационные патологии.
17. Выработка решений по снижению неуправляемости.
18. Организационные кризисы. Системное управление рисками развития.
19. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
20. Модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин).
21. Уравнение изменений (Д. Глейчер).
22. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
23. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
24. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур.
25. Реинжиниринг бизнес-процессов.

### 2.3.3 Тесты по дисциплине

1. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

- в) перемена состояния чего-либо между двумя моментами времени;
- г) все ответы верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации;
- г) реинжиниринг бизнес-процессов;
- д) все ответы верны.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный.

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа нет.

6 Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации;
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) реинжиниринг бизнес-процессов;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

7. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

8. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

9. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

10. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

11. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

12. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

13. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

14. Потенциал изменения – это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа верны.

15. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

16. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных.



17. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменений;
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

18. К структурным причинам проведения изменений можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) оба ответа верны.

19. К личным причинам проведения изменений можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу;
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- г) все ответы верны.

20. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
- б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
- в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

### **2.3.4 Примерные темы рефератов**

1. Организационная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Трехэтапная модель К. Левина проведения организационных изменений.
4. Основные виды изменений в организациях (по отраслям, по формам собственности, по размеру).
5. Реакция на изменения и природа сопротивления изменениям.
6. Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений.
7. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
8. Инновационные подходы к организационному развитию.
9. Цели и стратегии организационных изменений.
10. Интерактивные коммуникации в процессе обновления организации и проведения изменений.
11. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
12. Приоритеты, интересы и ожидания стейкхолдеров - ориентиры в осуществлении организационных изменений.
13. Реинжиниринг в организации бизнеса.
14. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
15. Мотивация организационных изменений.
16. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
17. Создание команд как основа организационной адаптации.
18. Кризис как предпосылка организационного развития.

19. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
20. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

### 2.3.5 Типовые задания

**Задание 1.** У крупного банка с разветвленной сетью филиалов возникла серьезная проблема с операционистами. Текучесть кадров в последние несколько месяцев, несмотря на высокую зарплату и социальный пакет компании, резко возросла. В операционных залах вместо десяти-пятнадцати человек работает три-пять.

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

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

Что следует изменить в компании?

**Задание 2.** В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера - Ольги Малышевой- улучшения качества персонала. Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако реальных результатов работы нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «старрики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старрики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что - они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя - она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для остратки? Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала и как это сделать?

**Задание 3.** В крупном риэлтерском холдинге есть два отдела: первый по продаже участков в Курской области - им руководит Герман Завиляйко, а второй по продаже участков в Ивановской области - им руководит Михаил Степанов. Под началом Завиляйко работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, при том, что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, участки уходят как горячие пирожки, хотя цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.

В связи с плохими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма - кого

назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Завиляйко, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова - он потребует увольнения сотрудников Курского отдела, поскольку считает их неэффективными работниками. Генеральный директор обратился за помощью к HR-у компании - Наталье Безымянной. Безымянная промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добились. И Завиляйко, и Степанов были непреклонны.

Какой выход предложили бы Вы в создавшейся ситуации?

**Задание 4.** В 50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Задание. Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли Вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

**Задание 5.** Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда, семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы и задания:

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

**Задание 6.** У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

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

Вопрос: В чем причина, на Ваш взгляд?

**Задание 7.** Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только

на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Замкнутый круг. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Вопрос: Как в данной ситуации HR-менеджер может помочь компании снизить затраты и повысить результативность работы компании?

**Задание 8.** Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменениям требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих. В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы:

1. Что, по Вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2. Каких людей следует набирать и чему обучать?

**Задание 9.** Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае, он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

Вопросы

1. Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?
2. Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?
3. На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

**Задание 10.** В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно – это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься позже, днем. Ну, и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче.

Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

Вопросы и задания:

1. Сделайте STEP – факторный анализ и SWOT – анализ.
2. Ответьте на вопрос: какие ошибки допустил начальник при планировании изменений?

### 2.3.6 Примерные кейсы

**Кейс 1.** Открыв филиалы в разных странах, компания «Сан» разделилась на несколько «удельных княжеств». Если раньше инициативы руководства быстро доставлялись в подразделения, то теперь информация приходит через несколько дней и с искажениями.

Заметный рывок в своем развитии новосибирская компания «Сан», поставляющая широкоформатные принтеры и расходные материалы для рекламного рынка, сделала еще в 2004 году. Тогда компания открыла сеть филиалов по всей России: в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Иркутске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и Казани. Год спустя, «Сан» начала прокладывать пути на Восток – открыла два офиса в Китае. Из города Шэньчжэнь оборудование поставляется в ЮАР и на Ближний Восток, из Урумчи техника отправляется в страны СНГ: Азербайджан и Казахстан.

«Недавно список наших достижений пополнился запуском первого в России производства сольвентных чернил и открытием крупнейшего в России сервисного центра по обслуживанию печатной техники», – рассказывает генеральный директор «Сан» Наталья Стасюк: «Это сделало нашу компанию лидером рынка».

Но одновременно со статусом крупного игрока компания получила и новую «болезнь» – внутреннюю разобщенность. Заметнее всего она проявилась на уровне филиалов. Из-за неоперативного обмена информацией между ними произошло несколько недоразумений. Но похожие симптомы, как оказалось, проявляются и на не столь глобальном уровне: порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не особенно интересуются тем, что происходит на другом участке.

### Разобщенные коллеги

Несколько месяцев назад «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а потом выяснилось, что выполнить все заказы не получится. «Такая сложная техника – это всегда штучное производство», – поясняет Наталья Стасюк: «Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате мы «продали» больше, чем было на складе у партнера».

Еще один казус произошел в июле, когда менеджеры «Сан» собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньяне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации и чем в итоге может обернуться подобная неосведомленность сотрудников.

Запущенной «болезнь» пока назвать нельзя: вопиющих нестыковок больше не случалось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Еще одно следствие – часть ценной информации остается «за бортом». Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат, несмотря на то, что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь, менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные «разведданные», которые могут увеличить прибыль компании.

### Непонятные перемены

В компании не считают, что персонал относится к своей работе недобросовестно или равнодушен к фирме. Скорее, из-за быстрого роста бизнеса и частых изменений сотрудники перестали понимать, какие новые цели стоят перед предприятием и как их работа поможет ускорить достижение этих целей.

Похожих трудностей много и у других компаний. В «Сан» заинтересовались опытом концерна Ford Motor Company, офисы которого в свое время напоминали небольшие государства со своими законами и представлениями об эффективной работе. «Мы принимали менеджеров головного офиса, внимательно их слушали, но потом все делали по-своему. Мы были настоящим удельным княжеством», – вспоминал в своих интервью генеральный директор концерна Жак Нассер, ставший впоследствии идеологом концепции объединения.

Лучшим способом восстановить нарушенные связи между разными подразделениями Жак Нассер считал обучение. От услуг сторонних консультантов он отказался. Для начала, полагал Нассер, каждый сотрудник должен был понимать, что происходит на передовой. Для этого из высшего звена рекрутировали «лидеров перемен». Их задачей было объяснить, каковы рыночные позиции компании, к чему она стремится и насколько важна слаженная работа всех отделов. Затем проводились встречи с руководством и коллегами, обучающие семинары. Расширить кругозор менеджеров и активизировать поток инновационных идей относительно того, как усовершенствовать бизнес, должна была ротация кадров.

Чтобы сотрудники охотнее обменивались информацией и представляли, как идет работа в других отделах, некоторые западные компании не дробят офис на множество кабинетов, а размещают сотрудников в «открытом пространстве».

Делают правилом регулярные встречи с руководством и мозговые штурмы, на которых обязательно присутствуют не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники.

«Мы отобрали самые простые и эффективные инструменты и попробовали наладить внутренние коммуникации», – рассказывает Наталья Стасюк.

#### Рецепт дружбы

В «Сан» начали с создания внутреннего сайта, который загружается как стартовая страница. Правда, большой популярностью у персонала он не пользуется. Выкладку новостей о жизни компании возложили на отдел персонала центрального офиса в Новосибирске, в котором работают три сотрудника. Но из-за возрастающего объема работы (к лету численность сотрудников только в одном Новосибирске выросла до 150 человек, а в конце 2005-го их было 130) у менеджеров часто не остается времени на внутренние коммуникации.

Вторым шагом стали встречи на низшем уровне: руководство собрало технологов собственного завода и менеджеров по продажам и попросило задать те вопросы, подробных ответов на которые сотрудники не смогли получить ранее. Участники беседы потом признались, что у них наконец сформировалось ясное представление об ассортименте и технологических тонкостях выполнения заказов.

Еще одним каналом оперативного оповещения о решениях руководства, новых продуктах и услугах стали регулярные централизованные рассылки. Но, по наблюдениям руководства, не все воспринимают эти сообщения как действительно важные.

«Мы собираемся запустить новую, более дружелюбную CRM-систему», – говорит Наталья Стасюк: «Все, что нами применялось, – это эффективные инструменты, но не могу сказать, что мы сразу же справились с трудностями в их использовании. И я понимаю, что при их внедрении нужна продуманная, интегрированная программа действий».

Последние годы многие российские компании, особенно на потребительском рынке, столкнулись с тем, что качество внутренней инфраструктуры не соответствует масштабам количественного роста компании. На советы тех, кто справился с этими проблемами, и рассчитывают в компании «Сан». С чего начать строительство системы, которая заставит филиалы и подразделения не замыкаться на своем участке, а оперативно делиться информацией с коллегами? Как сделать так, чтобы процесс коммуникации не воспринимался как дополнительная неинтересная обязанность?

#### Вопросы для обсуждения:

1. Определите причины неэффективных коммуникаций, влияющие на развитие компании и внедрение изменений.
2. Предложите методы снижения барьеров в неформальных коммуникациях между сотрудниками и подразделениями.
3. Оцените предложенные в компании методы обучения.
4. Предложите наиболее эффективные методы внутреннего обучения персонала.

**Кейс 2.** Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Однако пресловутый кризис 2008 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло. Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

Вопросы:

1. Как оптимизировать работу отдела продаж?
2. Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
3. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

**Кейс 3.** Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.



Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

#### Вопросы и задания

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.
2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?
3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?
4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?
5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?
6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

### 2.3.7 Методика анализа кейса

**Цель:** совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

#### Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

#### Методика проведения анализа кейса:

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;

- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

**Критерии оценки:** участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

**Задания для анализа кейса** выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

### **2.3.8 Методика организации работы в малых группах**

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при

выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;

- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

**Критерии оценки:** активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

**Задания для работы в малых группах** выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### 2.3.9 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

**Критерии оценки:** участие в беседе – 0,5-1 баллов.

**Темы или вопросы для обсуждения** выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к зачету», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

### 2.3.10 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)

Цель: проверка навыков решения профессиональных задач и развитие мыслительных операций обучающихся, направленных на достижение результатов при решении профессиональных задач.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных профессиональных задач;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения профессиональных задач.

Методика проведения интерактивного решения задач:

Первый этап «подготовка проекта решения задач». Преподавателем разрабатывается

проект хода решения задачи с началом или фрагментами решения.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели решения задачи;
- назначение секретаря и его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;

Третий этап «интеллектуальный»:

- объявление условий решения задач;
- индивидуальное решение задачи обучающимися, исходя из собственного мнения;
- высказывание обучающимися мнений по ходу решения задач;
- обсуждение результатов и методики индивидуального решения задач обучающимися и принятие плана верного хода решения;

Четвертый этап «подведение итогов решения задачи»:

- формулирование вывода решения задачи обучающимися;
- подведение итога интерактивного решения задачи преподавателем;
- оценка преподавателем обучающихся по материалам, подготовленным секретарем.

Критерии оценки: участие в решении задач (проблемных вопросов) – 1-3 балла.

Задания для интерактивного решения задач (проблемных вопросов) выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

#### 3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Зачет с оценкой	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к зачету по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

## Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к зачету.

Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На зачете студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На решение задания предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.