

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ
(МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий
направления 08.03.01 «Строительство»
(профиль «Менеджмент строительных организаций»)
всех форм обучения

Воронеж 2020

УДК 658.1(07)
ББК 65.291.217я7

Составители: канд. техн. наук Е. В. Баутина,
д-р техн. наук С. А. Баркалов

Управление проектами и изменениями (модуль «Управление изменениями»): методические указания к выполнению практических занятий направления 08.03.01 «Строительство» (профиль «Менеджмент строительных организаций») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: Е. В. Баутина, С. А. Баркалов. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. – 41 с.

Методические указания по дисциплине «Управление проектами и изменениями» включает перечень практических заданий по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения по модулю «Управление изменениями».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 08.03.01 «Строительство» (профиль «Менеджмент строительных организаций»).

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_Строительство_ПЗ.pdf.

Библиогр.: 34 назв.

УДК 658.1(07)
ББК 65.291.217я7

Рецензент – А. И. Половинкина, д-р техн. наук, профессор кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Управление изменениями является относительно молодым направлением управленческой науки. Началом его развития считается период после Второй мировой войны, когда назрела потребность в адаптации предприятий к новым условиям внешней среды. Проблемы успешной реализации изменений в организациях в настоящее время стали еще более актуальными, что объясняется высокой скоростью изменений современной внешней среды бизнеса, большой степенью ее неопределенности и определяет повышенный интерес к ним как со стороны ученых, так и со стороны руководителей организаций.

Под организационными изменениями понимается процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Целью изменений является осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причинами организационных изменений и нововведений могут быть экономические, организационные, кадровые, идеологические, информационные и др. факторы. В качестве наиболее распространенных можно назвать изменение внешних условий работы (действия конкурентов), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация).

Только те организации, которые способны оперативно использовать актуальные знания и технологии, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы информационного обеспечения своей работы, могут поддерживать и развивать отношения с окружением, удовлетворять современным требованиям рынка, быть конкурентоспособными, успешно достигать поставленных целей по развитию бизнеса.

Предлагаемые методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для студентов по дисциплине «Управление проектами и изменениями» (модуль «Управление изменениями») включают изучение и осуществление основных этапов управления изменениями в организации.

Целью изучения модуля «Управление изменениями» в рамках дисциплины «Управление проектами и изменениями» является формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений, приобретение навыков использования методик, методов, технологий управления проектами при планировании и реализации организационных изменений и оценки результатов применяемых мер.

Задачи модуля:

- ознакомление с современным состоянием и перспективами развития технологий эффективного управления;
- формирование у обучающихся общих представлений о содержании, важных аспектах и процессах, основных методах диагностики, проведения и оценки результатов организационных изменений;
- получение навыков практического применения методологии управления проектами при проведении организационных изменений.

В ходе изучения модуля студент должен:

Знать:

- закономерности функционирования и развития организаций;
- специфику и возможности использования экономических знаний в строительных организациях;
- основные причины и факторы, обуславливающие необходимость проведения организационных изменений;
- особенности и типологию организационных изменений;
- методологию диагностики и анализа состояния организации;
- основы стратегического анализа, виды стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность строительной организации;
- знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды.

Уметь:

- идентифицировать проблемы в организации, требующие проведения изменений;
- применять программно-целевой подход при разработке проектов и программ организационных преобразований;
- проводить профессиональный анализ условий осуществления преобразования, в том числе анализ основных направлений производственной деятельности (структуры производства, маркетинговой деятельности, анализ рынков, режимов получения прибыли); основных составляющих внешней и внутренней среды;
- применять научные методы выявления причин сопротивления изменениям, заинтересованности и мотивации персонала к изменениям в организации;
- организовать мониторинг процесса внедрения изменений и прогнозировать его последствия и эффективность.

Владеть:

- навыками системного подхода при проектировании и внедрении организационных изменений;
- навыками анализа конкурентной среды, производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций;

- способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений;

- навыками распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями;

- способностью разрабатывать функциональные стратегии, предложения, проекты, программы, способствующие сохранению и повышению конкурентоспособности строительной организации.

Предлагаемые методические указания позволят обучающимся закрепить полученные на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы теоретические знания и сформировать навыки использования инструментов и методов проектного управления при планировании и разработки программ и проектов организационных изменений.

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ВНУТРЕННИМ ПРОЕКТОМ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ОБЪЕКТУ УПРАВЛЕНИЯ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями: изменение, развитие, рост, преобразование, управление изменениями.

2. Отличие понятий организационное изменение, организационное развитие, преобразование.

2. Понятие организации как системы: признаки, свойства, закономерности функционирования.

3. Разновидности и свойства организационных систем.

4. Основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.

5. Функционирование и развитие организации.

6. Стабильность, устойчивость и изменчивость организации.

7. Законы управления организациями.

8. Функции, принципы и методы управления организацией.

4. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

Контрольные тесты

1. Какое определение не относится к термину «Организация»:

- 1) внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;
- 2) целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности;
- 3) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- 4) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

2. Выберите правильное определение понятия «Содержание изменения»:

- 1) эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени;
- 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- 3) последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации.

3. Преобразования – это:

- 1) спонтанные и неуправляемые изменения;
- 2) изменения между двумя моментами времени;
- 3) заранее рассчитанные, проектируемые и сознательно осуществляемые изменения;
- 4) эмпирическое наблюдение за изменениями.

4. Управление изменениями – это:

- 1) комплекс изменений, в совокупности своей представляющих воздействие, изменяющее организацию;
- 2) процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей;
- 3) преобразование организации между двумя моментами времени;
- 4) эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

5. Для каких систем характерна большая чувствительность и низкая устойчивость к внешним воздействиям:

- 1) жестких;
- 2) мягких;
- 3) открытых;
- 4) закрытых.

6. Субъектами влияния на организацию как систему являются:

- 1) реализация менеджерских функций управления;
- 2) элементы системы;
- 3) внешняя среда и отношения с ней;

4) влиятельные индивиды, группы влияния, группы интересов.

7. Функционирование организации – это:

1) устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;

2) комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования;

3) развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;

4) чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации.

8. Организация считается стагнирующей, если наблюдается:

1) устойчивое снижение ее эффективности;

2) импульсивное изменение эффективности;

3) эффективность организации во времени не изменяется;

4) рост эффективности во времени.

9. Методы распорядительного воздействия предназначены для:

1) создания организационной основы совместной работы;

2) реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы;

3) поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации

4) воздействия на экономические отношения.

10. Укажите характеристику, не относящуюся к малым организациям:

1) гибкость, быстрая реакция;

2) простая структура;

3) экономия на масштабах;

4) поиск собственной рыночной ниши.

Задание 1

Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений»

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

<i>Сложность изменений</i>	<i>Скорость изменений</i>	
	<i>Медленные</i>	<i>Быстрые</i>
<i>Простые</i>	1. Переобучение персонала ...	1. Модификация продукта ...
<i>Сложные</i>	1. Разработка продукта ...	1. Целеполагание ...

Задание

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений).

ТЕМА 2. ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Проявление законов диалектики в организационных изменениях.
2. Причины и основные теории изменений в организации.
3. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
4. Разновидности и типология изменений.
5. Факторы изменений.
6. Компоненты процесса организационных изменений.

Контрольные тесты

1. Какая теория рассматривает внешнюю среду, как основной источник организационных изменений:

- 1) экстерналистская;
- 2) имманентного изменения;
- 3) интегральная;
- 4) все указанные выше теории.

2. Какие направления организационных изменений существуют:

- 1) технологические, в продуктах и услуге, в управлении производством, в организационной культуре;
- 2) технологические, в продуктах и услугах, в стратегии и структуре, в персонале и организационной культуре;
- 3) производственные, продуктовые, стратегические, культурные, административные;
- 4) технологические, в продуктах и услугах, административные, в персонале и культуре.

3. Какой уровень организационных изменений подразумевает непрерывное осуществление нововведений и совершенствование:

- 1) изменение проектов;
- 2) программы изменений;
- 3) организации – проводники изменений;
- 4) все указанные выше уровни.

4. Проактивный (превентивный) подход позволяет:

- 1) реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия;
- 2) предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены;
- 3) инициировать перемены и смягчать их последствия.

5. Внутренние источники организационных изменений – изменения

в:

- 1) законодательстве;
- 2) расширении рынка;
- 3) смене технологии;
- 4) смене предпочтений потребителей.

6. К внешним источникам организационных изменений относятся:

- 1) неэффективное управление;
- 2) рост организации;
- 3) НТП;
- 4) устаревший продукт.

7. Организационные изменения по масштабам классифицируются:

- 1) технологические;
- 2) радикальные;
- 3) спонтанные;
- 4) на уровне подразделения

8. Эволюционные изменения предполагают:

- 1) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- 2) долгосрочные, всеобъемлющие изменения и развитие организации и ее персонала;
- 3) глубокие и всесторонние перемены

9. «Трехмерное пространство» («трансформационный треугольник»)

– это компонент процесса преобразований, позволяющий:

- 1) выстраивать правильную последовательность действий;
- 2) преобразовать структуру управления организацией в виде треугольника;
- 3) строго соблюдать руководящие принципы;
- 4) четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности

10. Для каждого определения выберите правильный вариант:

1. Запланированные изменения	1. Вовлекают в процесс всю организацию и отражаются на всех ее элементах
2. Комплексные изменения	2. Укрепляют организацию, обеспечивают лучшие условия управления, повышают его эффективность
3. Системные изменения	3. Затрагивают в качестве объекта несколько элементов организации
4. Изменения развития	4. Осуществляются в рамках эволюции, тенденции которой хорошо отслеживаются, на основании чего намечается наиболее подходящий момент для преобразований
5. Позитивные изменения	5. Количественные, качественные и структурные организационные изменения состава, способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и времени

Задание 1

Самосохранение организации обусловлено действием факторов внутренней и внешней среды. На конкретных примерах, анализируя ситуации 1 и 2, продемонстрируйте влияние каких факторов способствует самосохранению организаций.

Ситуация 1.1

Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», – семья гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы к ситуации:

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 1.2

Система бирж «Алиса». Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе "Алиса"» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations».

По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества. Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя и достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы к ситуации:

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Задание 2

Решение кейса «Компоненты организационных изменений».

Изучить ситуацию по ссылке <https://www.kommersant.ru/doc/859824>.

Вопросы к кейсу:

1. Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?
2. Согласно описанной ситуации, опишите компоненты организационных преобразований.

ТЕМА 3. МОДЕЛИ ОБЪЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Модель М.Вайсборда: достоинства, ограничения применения, правила использования, характеристика исследуемых элементов.
2. Модель «7С»: условия применения, характеристика исследуемых элементов.
3. Принципы модели «7С», основанные на системном подходе.
4. Модель Берка-Литвина: достоинства, недостатки, условия применения, характеристика исследуемых элементов.
5. Модель объектов изменений Р.Дафта.
6. Основные элементы модели Надлера-Ташмена.
7. Модель «VOCATE».
8. Модель BSC.
9. Обобщенная модель состава объектов изменений в организации (по Спиваку В.А.).

Контрольные тесты.

1. Какая из моделей рассматривает организацию, как радикально открытую систему:

- 1) модель Вайсборда;
- 2) модель Берка-Литвина;
- 3) модель «7С»;
- 4) модель организационных изменений Дафта.

2. Какого элемента нет в модели Вайсборда:

- 1) цель;
- 2) структура;
- 3) продукты и услуги;
- 4) взаимоотношения;
- 5) лидерство.

3. Какие элементы изучает модель концепции «7С» McKinsey:

1) цели, структура, вознаграждения, вспомогательные механизмы, лидерство и взаимоотношения;

2) стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности

3) внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура, система, структура, мотивация.

4. Какая модель объектов изменений разработана для анализа конкурентных преимуществ и ориентирована на внутренние механизмы организации?:

1) модель «7С»;

2) модель Вайсборда;

3) модель И. Адизеса;

4) модель Берка-Литвина;

5) модель Р. Дафта;

6) модель Надлера-Ташмена.

5. Какая из моделей объектов изменений изначально иерархична?:

1) модель «7С»;

2) модель Вайсборда;

3) модель И. Адизеса;

4) модель Берка-Литвина;

5) модель Р. Дафта;

6) модель Надлера-Ташмена.

6. В какой модели объектов изменений рассматриваются направления организационных изменений?:

1) модель «7С»;

2) модель Вайсборда;

3) модель И. Адизеса;

4) модель Берка-Литвина;

5) модель Р. Дафта;

6) модель Надлера-Ташмена.

7. Какие элементы модели объектов изменений Берка-Литвина относятся к «жестким»:

1) состав персонала;

2) организационные структуры;

3) сумма навыков;

4) системы и процессы;

5) стратегия.

8. Какие элементы модели объектов изменений Берка-Литвина относятся к «мягким»:

1) состав персонала;

2) организационные структуры;

3) сумма навыков;

- 4) системы и процессы;
- 5) стратегия;
- 6) совместно разделяемые ценности.

9. Какой из элементов модели «VOCATE» рассматривает тех, кто будет задействован в проекте изменений?:

- 1) ценности организации;
- 2) собственники реализации идей;
- 3) потребители;
- 4) действующие лица;
- 5) преобразования;
- 6) окружающая среда.

10. Какие элементы модели BSC характеризуются количественными показателями?:

- 1) финансы;
- 2) клиенты;
- 3) бизнес-процессы;
- 4) персонал.

Задание 1

Ситуационная задача

Описание ситуации. Небольшой стартап предлагает услуги онлайн. Основная стратегия компании – увеличение доли на рынке. Стартап появился недавно — его структура проста и состоит из нескольких менеджеров и работников, которые выполняют конкретные задачи.

Стартап вырос в крупный бизнес (более 500 сотрудников) и удерживает 50% доли внутреннего рынка. Структура изменилась и стала хорошо отлаженной бюрократической машиной. Бизнес расширил штат, внедрил новые системы мотивации, вознаграждения и контроля. Система ценностей изменилась – теперь компания ценит энтузиазм и совершенство. Доверие и командная работа пропали из-за большого количества новых людей.

Компания расширилась, и у нее появились проблемы. Стратегия утратила жизнеспособность. Бизнес получил большую долю на внутреннем рынке, поэтому лучший способ роста — выводить на рынок новые виды продукции или расширить географию и выйти на другие рынки. В результате стратегия не согласована с остальными элементами структуры или целями бизнеса. Компания должна была это предвидеть, но ей не хватает систем стратегического планирования и аналитических навыков. Стил управления по-прежнему хаотичен и теперь стал проблемой топ-менеджеров, которым не хватает управленческого опыта. Топ-менеджмент в основном состоит из учредителей без соответствующей квалификации. Необходимы новые навыки.

Компания понимает необходимость экспансии в другие регионы, поэтому меняет стратегию от проникновения на рынок к расширению. Учредители стартапа открывают новые офисы в Азии, Северной и Южной Америке,

внедряют системы стратегического планирования, нанимают руководителей, которые привнесут аналитические, стратегические и, главное, управленческие навыки. Структура и общие ценности не изменились.

Задания к ситуации

1. Используя модель «7С», проанализируйте каждый из этапов развития компании, запустившей стартап.

Для этого рекомендуется заполнять таблицы по форме:

<i>Элемент модели</i>	<i>Факт из описанной ситуации</i>	<i>Баланс элемента</i>
Стратегия		
Структура		
Система		
Сумма навыков		
Состав сотрудников		
Стиль отношений		
Система ценностей		

2. Какие изменения необходимо предусмотреть компании в настоящее время, чтобы сохранить свою позицию на рынке?

ТЕМА 4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения

1. Модель организационных изменений К. Левина.
2. В чем смысл теории «поля сил» К. Левина?
3. Опишите алгоритм использования анализа «поля сил».
4. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
5. Способы распределения власти между различными уровнями организации.
6. «Теории Е и О» организационных изменений. Какие критерии определяют выбор требуемой теории.
7. Интеграция теорий Е и О.
8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
9. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
10. Процесс преобразований в модели «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
11. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта.
12. Модель организационных изменений Дж. Коттера.
13. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
14. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена.
15. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра.

Контрольные тесты

1. Авторство трехступенчатой модели «Разморозь», «Измени», «Заморозь» принадлежит:

- 1) И. Адизесу;
- 2) М. Вайсборду;
- 3) К. Левину;
- 4) Дж. Келли.

2. Обоснование необходимости изменения и информирование о предлагаемых методах, реформ в модели организационных изменений К. Левина соответствует этапу:

- 1) «размораживания»;
- 2) «изменения»;
- 3) «замораживания».

3. К моделям организационных изменений относят модель:

- 1) Л. Грейнера;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Портера-Лоулера.

4. Побуждающие силы (факторы) в теории «поля сил»:

- 1) направлены на сохранение стабильности;
- 2) ограничивают изменения;
- 3) способствуют проведению изменений;
- 4) останавливают развитие

5. К препятствующим силам в модели организационных изменений К. Левина относятся:

- 1) различия сотрудников в оценке ситуации;
- 2) назревшая рыночная ситуация;
- 3) давление инициаторов изменений.

6. Верны ли определения?:

а) автократичный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений;

б) демократичный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений

в) «Теорию О» будет использовать руководитель, ориентирующийся на экономические ценности;

г) «Теорию О» будет использовать социально ориентированный руководитель.

Варианты:

- 1) верны б) и в);
- 2) верны а) и в);
- 3) верны а) и г);
- 4) верны б) и г).

7. Если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, ей подойдет:

- 1) подход «Теории Е»;
- 2) подход «Теории О»;
- 3) оба подхода (Е и О).

8. Какая модель рассматривает организацию как биокорпоративную систему:

- 1) Левина;
- 2) Грейнера;
- 3) Гуияра и Келли;
- 4) Портера-Лоулера.

9. «Дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия» – это основные составляющие процесса преобразований в модели:

- 1) Дж. Дак;
- 2) Гуияра и Келли;
- 3) Дж. Коллинза;
- 4) Л. Грейнера.

10. С какой фазы в переходной модели У. Бриджеса начинаются организационные изменения:

- 1) нейтральной зоны;
- 2) окончания;
- 3) новое начало.

Задание 1

Кейс «Теории Е и О».

Изучите ситуации и ответьте на вопросы.

1.1. Описание ситуации для компании «General Electric».

General Electric – Джек Уэлч (Jack Welch) разбил процесс изменений, который он предпринял в компании, на две фазы. На первой фазе изменения начались с требования, что каждый бизнес General Electric должен занимать позиции № 1 или № 2 в своей отрасли. Направления бизнеса, которые не достигли этой цели, были заморожены, проданы или ликвидированы. Эта фаза включала в себя усилия по рационализации управления и де бюрократизации General Electric путем масштабной реструктуризации. Между 1981 и 1985 гг. численность работающих сократилась с 412 тыс. до 299 тыс. человек в то время как прибыль воз-росла на 19,7%, а доходы выросли на 37,8%. Количество управленческих уровней было сокращено с 9 до 6. Управленческий штат, особенно отделы стратегического планирования и финансовый, был сокращен на 60%. Д. Уэлч получил прозвище «нейтронный Джек» (Neutron Jack). Эту фазу изменений сопровождала атмосфера страха и тревоги. Один строгий критик General Electric и Уэлча описывал последнего как «самоуверенного, властного, неистового и грубого человека».

Несколько позднее Джек Уэлч понял, что выбранный им на первой фазе подход сам по себе недостаточен для успешного завершения организационных изменений. На второй фазе (между 1985 и 1990 гг.) Уэлч предпринял огромное количество организационных инициатив, провозгласив, что компания General Electric должна стать «безграничной» (boundaryless). Им был учрежден открытый форум, благодаря которому руководители бизнес-подразделений могли учиться у своих коллег и подчиненных и узнавать о препятствиях на пути организационной эффективности. Целью форума было устранение иерархии и установление обратной связи и открытых коммуникаций. Уэлч также провозгласил новую философию компании, которая была ориентирована на достижение напряженных целей. С этого момента компания стала развиваться как глобальная организация.

1.2. Описание ситуации для компании «Росбытхим»

Компания «Росбытхим». Ее генеральный директор руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2001 г. и продолжающимися по сей день. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «Росбытхим» для достижения поставленной цели – всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. Топ-менеджеры компании поступили на программу MBA факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня были отправлены на программы переподготовки. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры, установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, данному факту способствовали семинары по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

В компании «Росбытхим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не один лишь генеральный директор с консультантами.

Руководителем (и собственником) компании «Росбытхим» было заявлено, что в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям, например, поездкам за город, катанию на лыжах и др.

Компания «Росбытхим» не имела плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто

не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец.

Следует отметить, что компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, представивших метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов — облегчить процесс и дать толчок для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ, с помощью которых топ-менеджмент мог бы применить их идеи. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимые для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

После ухода консультантов менеджеры продолжили работу самостоятельно. Они продолжают ее по сей день, ежедневно с творческим подходом рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Задание к ситуациям по кейсам:

1. Внимательно прочитайте истории компаний.
 2. Для каждой компании определите примененную теорию изменений.
- Свои ответы подтвердите фактами из ситуации.

ТЕМА 5. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Основные направления деятельности организации, в которых требуются изменения.
2. Охарактеризуйте основные источники организационных изменений.
3. Перечислите возможности организации для проведения изменений.
4. Назовите предпосылки формирования потребительской ценности.
5. Какими показателями можно охарактеризовать эффективность деятельности организации?
6. С помощью каких факторов и показателей можно оценить финансовое состояние организации и ее экономического потенциала?

7. С помощью каких подходов можно оценить возможности организационной структуры?

8. С помощью каких параметров можно оценить инновационный климат организации?

9. Назовите цели, задачи, объект и предметы кадрового аудита.

10. Охарактеризуйте процесс технологической диагностики.

11. Что такое ситуационный анализ и какие виды анализа он включает?

12. Что такое бенчмаркинг? Из каких этапов он состоит?

13. В чем заключается сущность концепции «Шесть сигм»?

14. Что такое контроллинг? В чем заключаются его цели, задачи, функции? На каких концепциях он базируется?

Контрольные тесты.

1. Какой источник не относится к внешним:

- 1) экономические силы;
- 2) международные изменения;
- 3) законодательно-политические факторы;
- 4) проблемы процесса менеджмента.

2. Наличие ясных целей и четких стратегий, общего, объединяющего сотрудников компании видения будущего характеризуют:

- 1) материальные возможности;
- 2) информационные возможности;
- 3) организационные возможности;
- 4) социально-психологические возможности.

3. Показателем оценки финансового положения организации в долгосрочной перспективе является:

- 1) стабильность деятельности;
- 2) ликвидность;
- 3) платежеспособность.

4. Личная заинтересованность работников в успехе общего дела является результатом подхода:

- 1) ИНТРОСПЕКТ (самоанализа);
- 2) УПЦ (управления по целям);
- 3) обоих подходов.

5. Форма изменений «Специальные проекты и задания» – это:

1) временная структура, создаваемая с целью установления необходимости в изменениях и разработки альтернатив;

2) дополнительное специальное задание временного характера отдельному лицу или подразделению;

3) эксперимент, проводимый в ограниченном масштабе для проверки обоснованности мероприятий по преобразованиям

4) проекты, используемые для проверки в ограниченном масштабе эффективности новой схемы, включающей значительные технологические, организационные или социальные изменения.

6. Какой параметр не является оценочным для диагностики инновационного климата организации:

- 1) мотивация;
- 2) поддержка идей;
- 3) доверие;
- 4) эффективность производства;
- 5) динамизм.

7. Предметом кадрового аудита являются:

- 1) укомплектованность штата, стиль руководства, необходимость обучения, структура персонала, инновационные возможности;
- 2) стиль руководства, техническая оснащенность персонала, структура персонала, уровень заработной платы;
- 3) необходимость обучения, структура персонала, технические и инновационные возможности, стиль общения сотрудников.

8. Ситуационный анализ – это:

- 1) анализ структуры компании, сложившейся системы управления и компетенции персонала компании;
- 2) оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может;
- 3) анализ возможности применения какой-либо технологии при производстве каких-либо деталей или изделий.

9. Элементами PESTEL-анализа являются:

- 1) сильные и слабые стороны, угрозы и возможности организации;
- 2) экономика, законодательство, политика, социокультурная среда, технико-технологическая среда;
- 3) доходность продукта и рынок;
- 4) производители, потребители, субституты, поставщики, новые игроки.

10. Функциональный бенчмаркинг подразумевает:

- 1) сравнение продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов;
- 2) сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам;
- 3) сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации.

11. Концепция «Шесть сигм» – это:

- 1) подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя;
- 2) обновление предприятия, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества;

- 3) перестройка, преобразование, изменение структуры организации;
- 4) концепция, согласно которой вся существенная информация немедленно и в полной мере отражается на рыночной курсовой стоимости ценных бумаг.

Задание 1

Предприятие выпускает несколько видов товаров, выручка за последние два года и объем продаж ключевого конкурента представлены в таблице ниже.

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2019 г., тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	
<i>Трехслойные панели из керамзитобетона</i>	520	525	624
<i>Трехслойные панели «сэндвич»</i>	627	729	805
<i>Мелкоштучные газосиликатные блоки</i>	805	950	900
<i>Внутренние стеновые панели из тяжелого бетона</i>	954	926	835
<i>Внутренние стеновые панели из керамзитобетона</i>	701	720	650
<i>Многopустотные плиты перекрытия</i>	480	690	550
<i>Товарный бетон</i>	750	520	630
<i>Перемычки</i>	535	655	700
<i>Сплошные плиты перекрытия</i>	900	990	780

Постройте матрицу БКГ и сформируйте сбалансированный портфель продуктов для данной компании.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Что такое стратегия? Какие условия должны соблюдаться для успешных организационных изменений?
2. Назовите и охарактеризуйте виды стратегий развития организации.
3. Какие стратегии, учитывающие взаимодействие с персоналом организации, существуют?
4. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии для осуществления организационных изменений.

5. Назовите основные инструменты, необходимые для реализации стратегии организационных изменений.

6. В чем заключается смысл использования моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания»?

7. Охарактеризуйте модель организационных изменений «EASIER».

8. Перечислите и охарактеризуйте действия и методы, необходимые для успешного осуществления изменений.

9. Для каких целей используются методики мониторинга и контроля процесса преобразований?

10. Какие виды проблем могут возникнуть при осуществлении изменений?

Контрольные тесты

1. Какой вид стратегии не относится к группе стратегий концентрированного роста:

- 1) стратегия усиления позиции на рынке;
- 2) стратегия развития рынка;
- 3) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 4) стратегия развития продукта.

2. «Жесткие» стратегии подразумевают:

- 1) внедрение изменений «сверху-вниз»;
- 2) внедрение изменений «внизу-вверх»;
- 3) внедрение изменений «по горизонтали»;
- 4) строгое соблюдение принципов и действий, введенных на этапе создания организации.

3. Стратегия параллельного функционирования подразумевает:

- 1) постепенное внедрение новой системы при сохранении на некоторое время старой;
- 2) одномоментное внедрение всех компонентов новой системы;
- 3) экспериментальное внедрение изменений на одном участке, подразделении, филиале.

4. Нормативная стратегия базируется на подходе:

- 1) навязывания изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»;
- 2) выяснения общего отношения к изменению, частого использования внешних агентов по изменениям;
- 3) основанном на четком определении проблемы; сборе, изучении информации, использовании экспертов;
- 4) признания законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможности уступок в процессе осуществления.

5. Продуманные стратегии – это:

- 1) незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства;

2) стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т. е. являющиеся результатом применения рациональной модели;

3) стратегии, принятие решений в которой остается за менеджером (руководителем проекта), осуществляющим изменения, не отступая от первоначально разработанного плана, а люди, вовлеченные в изменения, вынуждены смириться с фактом его проведения.

6. Использование модели «Постепенного наращивания» целесообразно в случае, если:

1) переход к переменам необходимо осуществлять методом «прорыва»;

2) управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели;

3) компания не желает быстрых перемен.

7. Какой элемент модели «EASIER» вызывает приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание:

1) Envisioning – создание видения;

2) Activating – активация;

3) Supporting – поддержка;

4) Implementing – внедрение;

5) Ensuring – обеспечение;

6) Recognizing – одобрение, признание.

8. Что из нижеперечисленного относится к способу вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений:

1) собрания;

2) временные группы;

3) инструктирование и дача рекомендаций;

4) кружки качества.

Задание 1

Кейс «Управленческая система компании Lincoln».

Описание ситуации.

Lincoln Electric – ведущий производитель сварочного оборудования, сварочных принадлежностей и электрических двигателей. Ее выручка от реализации превышает 1 млрд долл. в год, а численность персонала по всему миру со-ставляет 6 тыс. человек. Продукция Lincoln Electric используется для изготовления, резки и ремонта различных изделий из металла. Акции компании выпущены в открытое обращение, однако более 60% из них находятся в руках семейства Линкольнов.

В Lincoln Electric применяется многосторонний подход к управлению изменениями и контролю. Рабочие задачи строго определены, работники должны укладываться в жесткие, количественные нормативы. При этом успех системы Lincoln Electric во многом зависит от организационной культуры, в

основе которой лежат принципы открытости и честности, всеобщего контроля и равноправия-вия. Да, в компании существует четкое разделение на управленческий и производственный персонал, однако менеджеры уважают опыт рабочих и ценят их вклад во многие аспекты бизнеса. В компании практикуется политика открытых дверей: все высшие руководители, менеджеры среднего звена и простые рабочие могут свободно общаться друг с другом. Считается, что, если рабочий считает какую-либо составляющую труда или оплату несправедливой, он должен сообщить об этом руководству. Большинство рабочих приходят в компанию прямо со школьной скамьи и уже в стенах фирмы проходят обучение, причем не по одной, а по нескольким специальностям. Некоторые впоследствии получают назначение на руководящие должности, так как в Lincoln Electric применяется практика выдвижения изнутри. Многие работники как приходят в Lincoln Electric, так и трудятся в компании всю свою жизнь.

Один из основателей Lincoln Electric полагал, что все организации должны исходить из определенных ценностей, таких как честность, открытость, доверие, самоуправление, лояльность, подотчетность и взаимопомощь. Данные ценности по-прежнему лежат в основе культуры Lincoln Electric, причем руководство регулярно вознаграждает тех, кто их демонстрирует на практике. Эффективная социализация рабочих, чем и отличается Lincoln Electric, объясняет высокую степень самоконтроля со стороны персонала. Производственные рабочие имеют сдельную оплату труда, но, кроме того, получают дополнительные бонусы за эффективность. Кроме того, существуют годовые премии, размер которых зависит от успехов компании в целом. Помимо всего этого, рабочие могут приобретать акции компании. На размер индивидуальных премий влияет множество факторов, таких как производительность, качество, исполнительность, умение сотрудничать с другими. Рабочие Lincoln получают свыше 100 тыс. долл. в год. Однако компания предлагает и другие, неосязаемые выгоды: гордость за свою продукцию, чувства причастности и чести мундира. Планирование, разработка и маркетинг продукции ведутся в межфункциональных командах, уполномоченных принимать соответствующие решения. Информация о деятельности и финансовом состоянии компании открыта для всех сотрудников Lincoln Electric.

В компании практикуется предвосхищение и решение покупательских проблем. Торговые представители проходят курсы подготовки по техническим направлениям, благодаря этому они могут лучше понять нужды клиентов, помочь им разобраться в продукции компании и в конечном итоге решить проблемы. Ориентация на покупателя подкреплена повышенным вниманием к производственному процессу. В Lincoln Electric принята система учета и формальные показатели для оценки производительности, качества и инноваций всех работников. Кроме того, для упрощения потока материалов в процессе производства используется компьютерная программа под названием «Rhythm».

В США система Lincoln Electric зарекомендовала себя как нельзя лучше. Культурные ценности, открытые коммуникации, системы контроля и оплаты труда – все они способствуют единению целей менеджеров, рабочих и организации, а также обучению и развитию. В настоящее время идет проверка данной системы за рубежом. Несмотря на то что основную прибыль приносит деятельность на внутреннем рынке, а за рубежом компания в 1990-х гг. потеряла много денег, топ-менеджеры стремятся к глобальному развитию, потому что в других странах рынки растут намного быстрее, чем в Америке. Пока что менеджеры Lincoln не выработали стратегического плана глобального расширения. Вместо этого они полагаются на дублирование американской системы.

Задание к кейсу.

1. Как вы считаете, в чем секрет успеха системы «Lincoln Electric»?
2. Предложите стратегию развития и внедрения изменений в компании.

Задание 2

Ситуационная задача «Анализ стратегии изменений»

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

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

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

Старение Ханты-Мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов».

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

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

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производство и продажа сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

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

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

Вопросы к ситуации:

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

ТЕМА 7. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Какими критериями определяется организационная структура?
2. Что такое реструктуризация? Назовите основные причины необходимости реструктуризации.
3. Охарактеризуйте основные симптомы структурного несоответствия.

4. Назовите основные факторы перепроектирования организации.
5. Назовите основные принципы создания эффективных организационных структур.
6. Объясните, как взаимосвязаны модели стратегии и организационной структуры.

Контрольные тесты.

1. На этапе диагностики организационной структуры:

- А. Осуществляется анализ организационной структуры и штатного расписания;
- Б. Создается перечень регламентирующих документов.
- В. Осуществляется ряд мероприятий, направленный на сокращение численности персонала.

2. Группа показателей, характеризующих эффективность структуры управления:

- А. Качество продукции;
- Б. Оперативность принятия управленческих решений;
- В. Звенность системы управления.

3. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления:

- А. Объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях);
- Б. Адаптивность системы управления;
- В. Сбалансированность распределения прав и ответственности.

4. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень:

- А. Объем (увеличение объема выпуска продукции);
- Б. Уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем;
- В. Надежность функционирования аппарата управления.

5. Реструктуризация компании – это:

А. Процесс изменения чего-либо в соответствии с требованиями современности, переход к более совершенным условиям, с помощью ввода разных новых обновлений;

Б. Изменение в какой-либо сфере жизни, не затрагивающее функциональных основ, или преобразование, вводимое законодательным путем;

В. Осуществление комплекса мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов

Г. Полное переустройство, переделка всех элементов организации с целью улучшения и усовершенствования ее функционирования.

6. Реструктуризация, направленная на дробление организации, включает:

- А. Преобразование;
- Б. Разделение, выделение;
- В. Слияние, поглощение, присоединение.

7. В зависимости от степени взаимодействия с внешней средой реструктуризация бывает:

- А. Активной-пассивной;
- Б. Оперативной-стратегической;
- В. Внутренней-внешней;
- Г. Долгосрочной-краткосрочной.

8. При вертикальном (многоуровневом) функциональном подходе к формированию структур:

А. Организация создает несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений;

Б. Отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение;

В. Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности;

Г. Организация превращается в небольшой центральный пункт, устанавливающий электронную связь с другими организациями, выполняющими жизненно важные функции.

9. Экспертно-аналитический метод построения организационных структур подразумевает:

А. Выработку типовых структур управления и определение границ и условий их применений;

Б. Обследование и аналитическое изучение организации с целью выявления специфических особенностей; проблем, «узких мест» в работе аппарата управления; выработки рациональных рекомендаций и научных принципов по формированию и перестройке аппарата управления;

В. Выработку системы количественных и качественных целей организации и анализ организационных структур на соответствие целям;

Г. Разработку формализованных математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности.

Задание 1

Ситуационная задача «Отдел в условиях угрозы ликвидации»

Условия ситуации. Предприятие существует уже 50 лет. В прошлом это был великолепный завод, гордость советской индустрии. Однако за последние годы произошли серьезные изменения в худшую сторону. Год назад завод был акционирован.

Оборудование завода устарело, много ручного труда. Начатая было реконструкция прекращена по причине отсутствия средств. На заводе увеличился травматизм. В последние годы на заводе не держится молодежь. Сложность ситуации усугубляют локальные забастовки рабочих с требованием повышения заработной платы.

На заводе примерно 5 тыс. рабочих, относительно немолодых, с большим стажем работы.оборот кадров по приему в 2004 году составлял 7 %. Около 60 % рабочих занято в основном производстве и 5 % специализируются на выпуске товаров народного потребления (ТНП).

Уже два месяца рабочие не получают зарплату в полном объеме. Материальное положение завода тяжелое. Продукция, которую он выпускает, пользуется спросом, однако покупатели вместо денег платят обещаниями. Основной доход предприятие имеет с ТНП.

Отдел подготовки кадров. Штат отдела – 10 человек, в т. ч.:

- Начальник отдела – 1 человек;
- Инженеры по подготовке кадров - кураторы по организации обучения рабочих в цехах и курсовой формы обучения при ОПК – 5 человек;
- Преподаватель по экономике – 1 чел.;
- Инструктор производственного обучения стропальщиков – 1 чел. Он же занимается материально-техническим оснащением учебного процесса;
- Лаборант – 1 чел.

На заводе 9 цехов. Организацией обучения в цехах заняты работники службы управления персоналом, которые в последнее время практически не выполняют эти обязанности, ссылаясь на то, что в условиях рынка любой труд должен быть оплачен. фондов для оплаты их дополнительных обязанностей не выделено.

Председателями цеховых советов по производственному обучению являются начальники цехов или их заместители. Но они также самоустранились от этой работы, так как основной проблемой стало «латание дыр» на производстве, а не работа с людьми.

Материальная база отдела: - 3 учебных аудитории на 75 мест, которые хорошо оснащены наглядными пособиями, тренажерами, ТСО.

Ранее все цеха имели оснащенные учебные помещения, но в последнее время начальники цехов под различными предлогами переоборудовали их под текущие нужды или сдали в аренду коммерческим фирмам.

Результатом подобных перемен явился спад числа обучающихся. Если ранее за год проходили обучение, переподготовку, повышение квалификации до 3000 человек, то сейчас начальники отказываются направлять людей в рабочее время на курсовое обучение в ОПК. Они настаивают на эффективности индивидуального обучения.

В этой обстановке в дирекцию завода поступила докладная записка начальника планово-финансовой службы Бреева о необходимости упразднения отдела подготовки кадров. Брееву 48 лет, работает на заводе 2 года, после

увольнение в запас из рядов Российской армии, где долгие годы руководил финчастью. По политическим убеждениям Бреев – радикальный демократ. Считает, что новые экономические отношения укореняются на заводе слишком медленно.

Директор завода Кравчук работает в этой должности 5 лет, после окончания Академии народного хозяйства при Президенте РФ. На пост директора завода был избран в 2000 году собранием акционеров, победив двух других кандидатов (главного инженера и начальника конструкторского отдела, работавшего на заводе много лет). Кравчук согласен с мнением Бреева: его мнение: надо работать, а не учиться. Главный инженер Семенов занимает выжидательную позицию. Поскольку Кравчук много времени проводит за границей и за него обязанности директора исполняет Семенов, окончательное решение по поводу судьбы отдела откладывается. Но все понимают, что какое-то решение все-таки будет принято.

*Директору предприятия
начальника планово-финансового отдела Бреева
Докладная записка*

Отдел подготовки кадров существует как самостоятельное подразделение на заводе с 1955 года. В своей деятельности он руководствуется Положением, утвержденным в 1979 году. В настоящее время, в связи с сокращением объемов производства на 40 %, а основного производства на 57 %, потребности в рабочей силе нет. Уровень подготовки отвечает требованиям сегодняшнего состояния производства. Тем не менее, завод по-прежнему финансирует отдел, состоящий из 10 человек, содержит 3 аудитории на 75 мест, 2 кабинета и библиотеку. В то же время завод платит за аренду помещений в отраслевом НИИ для отдела главного конструктора. В целях сокращения расходов предлагаю:

- 1. Упразднить отдел подготовки кадров как самостоятельное подразделение.*
- 2. 3 штатные единицы отдела передать в отдел кадров, 7 сократить.*
- 3. Для нужд планируемого в 2007 году внедрения новой поточной линии и других инноваций заключить договор на подготовку кадров с Дортехшколой и с Уральским государственным университетом путей сообщения.*
- 4. В аудитории после соответствующей реконструкции перевести отдел главного конструктора завода.*
- 5. 2 кабинета, принадлежащих отделу, сдать в аренду ООО «Феникс».*

Начальник планово-финансового отдела подпись

Бреев.

Постановка задачи

Подготовка и повышение квалификации кадров – одна из важнейших задач современного производства, выпуска конкурентоспособной продукции. Она требует большого искусства предвидеть конъюнктуру рынка, поддерживать инновационный потенциал работников, а также создать такие условия, при которых у человека было бы постоянное желание учиться, перенимать передовой опыт, повышать профессиональную и деловую квалификацию. Однако порой обстоятельства складываются таким образом, что руководство завода не считает необходимым иметь в составе предприятия отдел подготовки кадров. В этих условиях решение должно быть эффективным и верным.

Вашей «группе управления» предстоит поразмыслить над одной из таких «безнадежных» ситуаций и выработать оптимальное решение по докладной записке. Свое мнение изложите при выполнении следующих задач и в ответах на следующие вопросы.

1. Оцените положения на заводе с точки зрения специалиста по управлению персоналом.

2. Какие обстоятельства, кроме указанных в ситуации, обычно побуждают сократить подразделение?

3. Должен ли руководитель всегда быть готовым к акту сокращения, в том числе и эффективно работающего отдела? Если «да», то в чем должна проявляться эта готовность?

4. Есть ли способы и пути предупреждения факта упразднения подразделения?

5. Если Вы считаете это необходимым, предложите свой вариант структуры отдела.

6. Рассмотрите с точки зрения приемлемости перечисленные ниже альтернативы:

– Попытаться убедить начальника планово-финансового отдела Бреева, что неблагоразумно сокращать службу, которая существует на предприятии несколько десятков лет, через которую прошли практически все рабочие и специалисты.

– Предложить сократить несколько ставок (сколько и каких – укажите) в отделе, но сам отдел оставить.

– Предложить варианты коммерческой деятельности отдела и частичной его самоокупаемости.

– Согласиться с упразднением отдела, тем более что вам лично как работнику службы управления персоналом повысят зарплату в связи с увеличением численности службы.

– Предложите какую-нибудь свою альтернативу.

7. Как бы Вы отреагировали на каждую из перечисленных альтернатив, если бы оказались на месте зав. отделом?

ТЕМА 8. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.

2. Выполнение контрольных тестов.

3. Выполнение заданий.

4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Назовите достоинства процессного подхода.

2. Какие общие процессы можно выделить в организации?

3. Какие виды процессов по отношению к получению добавленной ценности существуют?

4. Назовите особенности процессного подхода. Какие методологии можно использовать для описания и проектирования процессов?

5. Назовите и охарактеризуйте основные концепции оптимизации бизнес-процессов.

6. Что такое реинжиниринг? Какие факторы инициируют внедрение реинжиниринга бизнес-процессов?

7. Какие этапы необходимо осуществить при подготовке к реинжинирингу?

8. Как осуществляется выбор процесса для реинжиниринга?

9. Назовите основные факторы успеха внедрения процессного подхода.

10. Какие особенности реализации проекта по внедрению процессного подхода можно выделить?

Контрольные тесты

1. К какому понятию более применимо выражение «ради чего существует объект»:

А. Процессу;

Б. Функции.

В. Процессу и функции.

2. Основные процессы по своему характеру являются:

А. Вертикальными;

Б. Горизонтальными.

В. Вертикально-горизонтальными.

3. К обеспечивающим процессам относятся:

А. Управление финансами;

Б. Послепродажный сервис;

В. Закупки материальных ресурсов.

4. К процессам менеджмента относятся:

А. Управление запасами;

Б. Обслуживание продукции;

В. Производство продукции.

5. Кардинальный (реинжиниринг) подход к оптимизации бизнес-процессов подразумевает:

А. Существенные изменения процесса и фундаментальные изменения в структуре управления предприятием;

Б. Совершенствование процессов в рамках существующей организационной структуры управления.

6. Какой из перечисленных методов не относится к методам постепенного совершенствования бизнес-процессов:

А. Метод быстрого анализа решения (FAST);

Б. Метод статистического управления бизнес-процессами;

В. Метод структурирования функции качества (СФК);

Г. Бенчмаринг.

7. Какой из этапов не рассматривается при подготовке к проведению реинжиниринга бизнес-процессов (РБП):

- А. Выделение всех бизнес-процессов компании;
- Б. Выбор процесса для реинжиниринга;
- В. Выделение ресурсов для проведения РБП-проекта;
- Г. Определение длительности РБП-проекта;
- Д. Оценка результативности и внесение корректировок.

8. Какой из критериев, перечисленных ниже, не учитывается при выборе процессов для реинжиниринга:

- А. Дисфункциональность;
- Б. Значимость;
- В. Стоимость;
- Г. Осуществимость.

Задание 1

Ситуационная задача «Бизнес-реинжиниринг при реорганизации поставок в компании Ford-Motors»

Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 1.

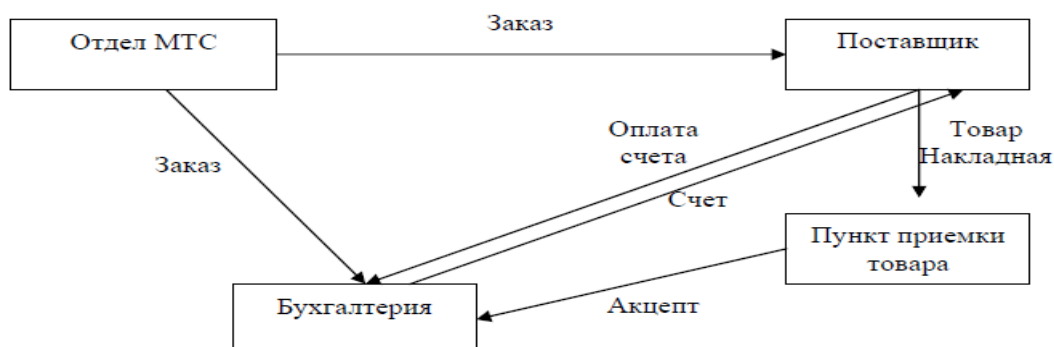


Рис. 1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих несогласований в документах с поставленным товаром и, как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 2). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия рассогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решении спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

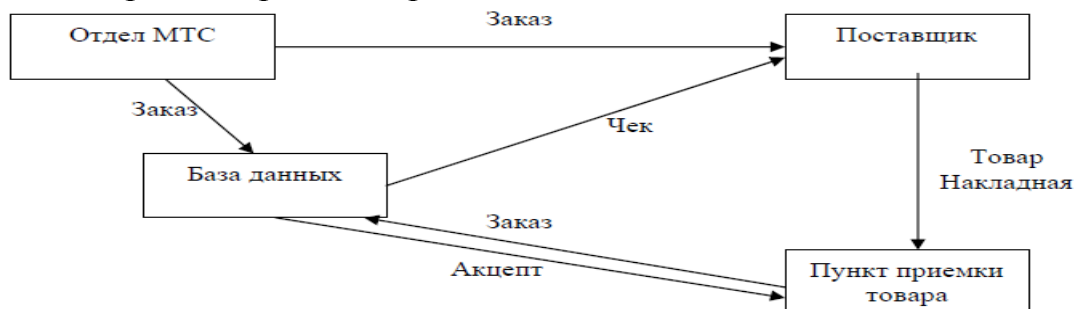


Рис. 2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Задание к ситуации

1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте.

2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов Вы можете назвать?

ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ИЗМЕНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ГРУППЫ И КОМАНДЫ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аудиторная работа:

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

Вопросы для повторения.

1. Дайте определение организационной культуры. Назовите основные признаки организационной культуры.

2. Как с помощью организационной культуры можно обеспечить успешное функционирование организации?

3. Какие виды организационной культуры существуют? Каким образом каждая из них может определять стратегию организации?

4. Какие методы диагностики состояния организационной культуры существуют (по Я. Митрофу)?

5. С помощью каких факторов можно определить необходимость изменений организационной культуры?

6. Какие пути развития организационной культуры существуют?

7. Назовите и охарактеризуйте предпосылки возникновения сопротивления изменениям.

8. Назовите личные и организационные причины сопротивления изменениям.

9. Перечислите основные теории и методы преодоления сопротивления изменениям.

10. Дайте характеристику модели SCORE. Для каких целей она используется?

Контрольные тесты.

1. Верны ли определения:

1) культура организации – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников;

2) стратегия организации – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников;

3) оба определения не верны.

2. Для чего предназначена организационная культура управления:

1) для установления целей организации;

2) поддержания социальной стабильности в организации;

3) стимулирования действий работников организации.

3. Диагностика и измерение организационной культуры осуществляются на основе использования:

1) корреляционно-регрессионного анализа;

2) метода ОКАИ-оценки;

3) метода статистического анализа.

4. В диагностике организационной культуры по методу ОСАИ проводится анализ:

1) по альтернативам «теперь»;

2) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

3) по альтернативам SWOT-анализа.

5. Какое из нижеперечисленных средств контроля и поддержания организационной культуры не относится к рациональным:

1) подбор персонала;

2) поведение топ-менеджеров;

3) повышение заработной платы;

4) социализация.

6. Изменения с участием персонала – это:

1) Процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения;

- 2) Процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения.
- 3) Может быть и дорогостоящим, и малозатратным.

7. К личным барьерам, лежащим в основе сопротивления организационным изменениям, относятся:

- 1) Прошлый отрицательный опыт;
- 2) Невовлеченность в преобразования;
- 3) Взаимозависимость подсистем.

8. К методам уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных изменений относятся:

- 1) Реинжиниринг бизнес-процессов;
- 2) Метод кооптации;
- 3) Увольнение;
- 4) Реорганизация.

9. Какой из методов влияния на поведение персонала не относится к косвенным:

- 1) Изменение качества трудовой жизни и ее элементов;
- 2) Изменение организационной культуры;
- 3) Изменение факторов привлекательности труда;
- 4) Переход на работу в бригадах (командах);
- 5) Изменение состава рабочих и управленческих групп и команд;
- 6) Увольнение.

10. Какое качество человека определяет готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям:

- 1) Лидерство;
- 2) Гибкость;
- 3) Пассивность;
- 4) Ассертивность;
- 5) Коммуникативность.

Задание 1

Кейс «Преодоление сопротивления сотрудников при внедрении изменений»

В ООО «РусКонсалтПроект» обратился директор по производству ООО «ПромПроизводство» - это предприятие по производству автокомпонентов.

Система менеджмента качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям ISO/TS 16949. Руководитель организации, понимая необходимость непрерывного совершенствования, периодически вносит изменения в рабочие процессы, тем самым заставляя сотрудников меняться вместе с ним. Кто-то из сотрудников поддерживает политику руководителя, изменяя своё поведение и принимая эти преобразования, но большинство сотрудников сопротивляются. Любое изменение, которое предлагает руководитель – не поддерживают. В таком случае процессы совершенствования

значительно растягиваются во времени, часто происходят конфликты между двумя сторонами, вплоть до вынужденных увольнений.

Директор по производству не имеет четкой стратегии поведения в таких ситуациях, ему сложно влиять на сотрудников, сопротивляющихся изменениям, что снижает эффективность работы.

Задачи и вопросы по кейсу

1. Необходимо скорректировать поведение руководителя так, чтобы он мог вносить изменения в требуемом объеме и при этом не возникало бы сопротивлений от сотрудников или их было значительно меньше, выработать правила правильного реагирования на сопротивления и овладеть инструментами их преодоления.

2. Какие шаги должен предпринять руководитель для преодоления сопротивлений сотрудников. Результаты занесите в матрицу:

<i>Позиция работника</i>	<i>Положительная сторона</i>		<i>Отрицательная сторона</i>	
	<i>Текущее положение</i>	<i>Действия</i>	<i>Текущее положение</i>	<i>Действия</i>
Решение работника «меняться»				
Решение работника «не меняться»				

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература:

1. Азбука управления проектами: учебник / Т.А. Аверина, С.А. Баркалов, Е.В. Баутина, О.Н. Бекирова, В.Н. Бурков, Я.С. Строганова, под общ. ред. В.Н. Буркова. – Издательство: ООО «Тонкие наукоемкие технологии» (Старый Оскол), 2018. – 328 с.

2. Баранников Н.И., Баркалов С.А., Порядина В.Л., Семенов П.И., Шиянов Б.А. Управление проектами: учеб. пособие: допущено УМО. - Воронеж : Научная книга, 2011 – 311 с.

3. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. – Москва: Дашков и К, 2014 – 304 с., <http://www.iprbookshop.ru/17599>.

4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 327, [3] с.

5. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. – Омск: Омский государственный университет, 2011. – 140 с., <http://www.iprbookshop.ru/24951>.

6. Лукманова И.Г., Королев А. Г., Нежникова Е. В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 172 с., <http://www.iprbookshop.ru/20044>.

7. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 – 190 с.

8. Петров В. В., Даньшина В. В., Васильева О. Г. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Москва: Палеотип, 2011. – 208 с., <http://www.iprbookshop.ru/10254>.

9. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. – Тамбов: ТГУ, 2011. – 83 с.

10. Троцкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>.

11. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

12. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Министерство экономического развития <http://www.economy.gov.ru/minec/main>.

2. Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innoros.ru>.

3. ИНИОН – <http://www.inion.ru/>.

4. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <https://rospatent.gov.ru/ru>.

5. Федеральная служба государственной статистики – <https://rosstat.gov.ru/>.

6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>.

7. Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/>.

8. Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.hse.ru/>.

9. <https://www.ipu.ru/pubs> - Публикации ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова.

10. <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.

11. <http://www.knigafund.ru> – Электронная библиотека книг и периодики.

12. <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

13. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

14. <http://www.znaniyum.com> – Электронно-библиотечная система.
15. Журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru> .

Современные профессиональные базы данных

1. Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>.
2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>.
3. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>.
4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>.
5. Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>.
6. Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru/pr/>.
7. Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления.....	5
Тема 2. Природа организационных изменений.....	8
Тема 3. Модели объектов изменений в организациях.....	12
Тема 4. Модели организационных изменений.....	15
Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений.....	19
Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений».....	22
Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций.....	27
Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений».....	32
Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления».....	35
Библиографический список.....	38

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ
(МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий
для студентов направления 08.03.01 «Строительство»
(профиль «Менеджмент строительных организаций»)
всех форм обучения

Составители:

Баутина Елена Владимировна
Баркалов Сергей Алексеевич

Компьютерный набор Е. В. Баутиной

Подписано к изданию 28.12.2020.

Уч.-изд. л. 2,2.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14