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 самостоятельной работы
для студентов направления
38.03.02 «Менеджмент»
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 самостоятельной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения/ ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: Е. В. Баутина, С. А. Баркалов. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. – 39 с.

Методические указания по дисциплине «Управление проектами и изменениями» (модуль «Управление изменениями») раскрывают теоретико-методологические характеристики и способы организации самостоятельной работы студентов, позволяющие более эффективно работать с учебной и научной литературой, критически осмысливать прочитанный и изученный материал. Включают перечень заданий для самостоятельной работы по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения.

Предназначены для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_ Менеджмент_СР. pdf.

Табл. 1. Библиогр.: 12 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

В нестабильных современных условиях управление организационными изменениями можно назвать одной из востребованных технологий менеджмента российским бизнесом, требующей компетентности и огромного мастерства руководителя. В основе понятия управления изменениями заложена мысль, что меняются не организации, а конкретные люди. Следовательно, чтобы организация изменилась, предлагаемые преобразования должны быть поняты, приняты и воплощены в жизнь всеми ее сотрудниками. Кроме того, предполагается, что возможно создать реально осуществляемую модель успешных изменений, и что существуют конкретные процессы и инструменты, позволяющие внедрять изменения достаточно эффективно и с долговременным результатом, но с учетом того, что процесс изменений должен учитывать не просто обобщенный и систематизированный опыт, а принципиально новые методологические ориентиры.

Управление изменениями является прикладной дисциплиной, существующей на стыке менеджмента, социологии, психологии и экономической теории. При этом в ней выделяют ряд основных групп компонентов, учет и использование которых позволяют успешно управлять организационными изменениями. Это и различные инструменты (методологии, методики, технологии), и лидерские и управленческие компетенции на всех уровнях менеджмента, и потенциал адаптивности организации влиянию факторов внешней среды.

Целью изучения модуля «Управление изменениями» является формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений, приобретение навыков использования методик, методов, технологий управления проектами при 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.

При изучении дисциплины студент должен:

Знать:

- закономерности функционирования и развития организаций;
- основные причины и факторы, обуславливающие необходимость проведения организационных изменений;
- особенности и типологию организационных изменений;
- методологию диагностики и анализа состояния организации;

- типы и направленность организационных стратегий;
- знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию, к оценке организационной культуры.

Уметь:

- идентифицировать проблемы в организации, требующие проведения изменений;
- применять программно-целевой подход при разработке проектов и программ организационных преобразований;
- проектировать тактические и стратегические планы изменений на индивидуальном, групповом и организационных уровнях;
- 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;
- 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 устойчивости и развитию 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.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Успешное освоение материала модуля «Управление изменениями» в составе дисциплины «Управление проектами и изменениями» предполагает освоение теоретических знаний, формирование практических умений и навыков студентами, для этого необходимо использовать различные виды учебной работы.

Основные положения дисциплины рассматриваются на лекциях.

При подготовке к устному или письменному опросу, тестированию, практическому и творческому заданию студентам необходимо обратиться к конспектам лекции. При письменном опросе ответы должны быть краткими, отражающими основную мысль. При устном опросе ответы должны быть более развернутыми, с указанием примеров из практики и своей точки зрения.

Самостоятельная работа студентов (СРС) – важнейшая составная часть учебного процесса, обязательная для каждого студента, объем которой определяется учебным планом.

Методологическую основу СРС составляет деятельностный подход, при котором цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т.е. на реальные ситуации, в которых студентам нужно проявить знание конкретной дисциплины.

Предметно и содержательно СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующими учебными планами по образовательным программам различных форм обучения, рабочими программами учебных дисциплин, средствами обеспечения СРС: учебниками, учебными пособиями и методическими руководствами, учебно-программными комплексами и т.д.

Планируемые результаты грамотно организованной СРС предполагают:

- усвоение знаний, формирование профессиональных умений, навыков и компетенций будущего специалиста;
- закрепление знания теоретического материала практическим путем;
- воспитание потребности в самообразовании;
- максимальное развитие познавательных и творческих способностей личности;
- побуждение к научно-исследовательской работе;
- повышение качества и интенсификации образовательного процесса;
- формирование интереса к избранной профессии и овладению ее особенностями;
- осуществление дифференцированного подхода в обучении;
- применение полученных знаний и практических навыков для анализа ситуации и выработки правильного решения, для формирования собственной позиции, теории, модели.

Перечень заданий для самостоятельной работы

Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины.

Управление организационными изменениями как внутренним проектом.

Системный подход к организации, как объекту управления

Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Дайте определения терминам «изменение», «развитие», «преобразование», «рост», «управление организацией», «управление изменениями».
2. Охарактеризуйте изменение, как содержание и как процесс.
3. В чем отличие понятий организационное изменение, организационное развитие, преобразование.
4. Назовите признаки, свойства организации как системы.
5. Назовите закономерности функционирования организационных систем.
6. Перечислите и охарактеризуйте разновидности и свойства организационных систем.
7. Какие основные подходы применяют при анализе и синтезе организационных изменений?
8. Какие возможные направления влияния на организационную систему вы можете назвать?
9. Охарактеризуйте функционирование и развитие организации.
10. Что такое стабильность, устойчивость и изменчивость организации.
11. Назовите и охарактеризуйте законы управления организациями.
12. Перечислите функции и принципы управления организацией.
13. Какие методы применяют в управлении организацией?
14. Дайте характеристику больших и малых организаций.
15. Перечислите факторы, обуславливающие рост организации.
16. Каким образом размер организации влияет на ее развитие и управляемость.

Задание 1

Составьте глоссарий по изучаемой теме.

Задание 2

Изучите дополнительный материал по истории появления и развития теории управления изменениями и заполните таблицу:

История развития теории управления изменениями в России и мире

<i>№ n/n</i>	<i>Ученый</i>	<i>Краткая биографическая справка</i>	<i>Основные принципы, внесенные в теорию управления изменениями</i>	<i>Основные труды</i>

Тема 2. Природа организационных изменений

Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Назовите основные законы диалектики. Как проявляются эти законы в организационных изменениях?

2. Перечислите причины изменений в организации.

3. Какие основные теории изменений в организации вы знаете? Охарактеризуйте их.

4. Назовите и охарактеризуйте направления, уровни и стадии организационных изменений.

5. Какие разновидности организационных изменений вы знаете?

6. Что такое объектно-целевая типология организационных изменений? Охарактеризуйте входящие в нее преобразования.

7. Назовите внешние и внутренние факторы изменений.

8. Без каких компонентов процесс организационных изменений не может быть реализован? Охарактеризуйте эти компоненты.

Задание 1

Заполните таблицу

<i>Направления изменений в организации</i>	<i>Факторы, обуславливающие необходимость изменений</i>	
	<i>Внутренние</i>	<i>Внешние</i>
Технологические изменения		
Изменения в товарах и услугах		
Изменения в стратегии и структуре		
Изменения в персонале и организационной культуре		

Задание 2

Изучите объектно-целевую типологию изменений и заполните таблицу.

<i>Наименование объектно-целевого изменения</i>	<i>Примеры реализации изменения</i>
1.	1.1. 1.2. ...
2.	2.1. 2.2. ...
....	

Тема 3. Модели объектов изменений в организациях

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте модель М.Вайсборда: достоинства, ограничения применения, правила использования, характеристика исследуемых элементов.
2. Модель «7С»: условия применения, характеристика исследуемых элементов.
3. Назовите 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.

Задание 1

Изучите модели объектов организационных изменений и заполните таблицу.

Обобщающая матрица элементов моделей объектов организационных изменений

Элементы модели	Модели объектов изменений			
	Вайсборда	7С	Берка-Литвина	Надлера-Ташмена
Элементы процесса преобразования входов в выходы:				
Миссия				
Стратегия				
Цели				
Способности организации (компетенции)				
Процессы				
Системы, поддерживающие механизмы				
Технология				
Структура				
Формальная организация				
Люди/ персонал				
Групповое поведение				
Неформальная организация, отношения				
Индивидуальные убеждения, взгляды, ценности, потребности				
Оргкультура				
Ценности организации				
Организационный климат				
Лидерство/стиль управления				
Вознаграждение/ мотивация				
Практика менеджмента				
Входы:				
Внешняя среда				
История				
Ресурсы				
Человеческие ресурсы				
Выходы:				
Организационная эффективность				
Групповая эффективность				
Индивидуальная эффективность				
Влияние на людей				
Качество рабочей жизни				

Задание 2

Изучите модели объектов организационных изменений и обобщенную модель состава объектов изменений в организации, предложенную Спиваком В.А. Предложите свою модель состава объектов организационных изменений.

Тема 4. Модели организационных изменений

Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л.

Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

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 предопределяют 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.

Задание 1

Вы студент третьего курса университета, обучающийся по очной форме обучения. В связи со сложным материальным положением вы хотите устроиться на работу и совмещать ее с учебой.

Используя принципы анализа «поля сил» К. Левина, оцените факторы, которые будут или могут способствовать устройству на работу, и факторы, которые будут сдерживать руководство организации, где вы хотите работать, от наема вас в качестве сотрудника этой организации.

Задание 2

Кейс «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Описание ситуации

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную

часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

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

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

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в

городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания

Внимательно ознакомившись с ситуацией, дайте ответы на следующие вопросы:

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

2. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

3. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений

Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ЕТОМ). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

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 подходов можно оценить возможности организационной структуры?

7. Какие характеристики организационной культуры определяют возможности организации для внедрения изменений?

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

9. Охарактеризуйте процесс технологической диагностики.

10. Что такое группы интересов и влиятельные индивиды? Приведите примеры.

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

12. В чем заключается смысл метода «пяти конкурентных сил» Портера?

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

14. Назовите и охарактеризуйте основные подходы к бенчмаркингу.

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

16. Что такое контроллинг? В чем заключаются его цели, задачи, функции?

Задание 1

«SWOT-анализ коммерческого банка»

При анализе факторов среды банка «Партнер» были выявлены следующие:

Положительный имидж банка	Предоставление широкого спектра услуг
Повышение уровня инфляции	Отсутствие внутрикорпоративной коммуникации
Девальвация рубля	Наличие надежных генеральных клиентов
Отсутствие разработки и внедрения новых банковских продуктов	Надежные акционеры, высокопрофессиональный менеджмент высшего звена
Невостребованный потенциал рынка физических лиц	Банк дублирует услуги конкурентов, отсутствует уникальное предложение
Появление на рынке новых видов банковских услуг: интернет-банкинг и мобильный банкинг	Концентрация деятельности на корпоративных клиентах, уделяется недостаточное внимание работе с физическими лицами
Низкая осведомленность потенциальных клиентов о банке и его услугах	Нет централизованной работы по продвижению услуг
Снижение Центральным банком Российской Федерации (Банком России) ставки рефинансирования	Ценовая политика, не адекватная конкурентной среде
Мировой финансовый кризис	Система страхования банковских операций
Нестабильное финансовое положение генеральных клиентов	Заккрытие крупнейшими федеральными банками своих филиалов в регионе вследствие мирового финансового кризиса
Рост потребности населения страны в услугах кредитования	Ужесточение требований Банка России к коммерческим банкам
Политическая нестабильность в регионе	Высокая платежеспособность банка
Лоббирование интересов Сбербанка России	Высокая степень финансовых рисков

Задания

1. Распределите приведенные данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Оцените факторы по степени влияния на организацию, рынок, отрасль.
3. Оцените факторы по степени важности для организации.
4. Заполните поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ» с учетом их рейтинговой оценки.
5. Сформулируйте будущие направления дальнейшего развития банка «Партнер».

Задание 2

«Анализ деятельности компаний»

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Ситуация 2.1

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Ситуация 2.2

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Ситуация 2.3

Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы к ситуациям:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства для российских предприятий?

Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений

Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

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. Назовите типы стратегий, предложенные Минцбергом и Уотерсом.
5. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии для осуществления организационных изменений.
6. Какие принципы должны учитываться при управлении процессом изменений?

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

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

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

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

11. Назовите и охарактеризуйте методы и способы вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений.

12. Какие виды проблем могут возникнуть при осуществлении изменений?

Задание 1

Тест «Менеджер и преобразования»

Тест направлен на определение объема знаний и установок, касающихся принципов и практики стратегии проведения каких-либо преобразований.

Инструкция

Прочитайте каждое из приведенных утверждений и обведите букву «П» при ответе «Правильно» или букву «О» при ответе «Ошибочно». Даже если вам трудно иногда определиться, дайте оценку каждому утверждению.

Таблица

Тест «Менеджер и преобразования»

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	Менеджеру, который не способен хорошо оценивать ситуацию, обычно трудно проводить преобразования.	ПО
2	Люди лучше принимают перемены, если они могут влиять на их сущность и на их цели.	ПО
3	Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они не понимают достаточно хорошо их цели.	ПО
4	Дискуссия в группе редко является хорошим средством для проведения преобразований.	ПО
5	Хорошее средство для уменьшения сопротивления переменам - представить, каким будет мир в конце XXI в.	ПО
6	Люди лучше воспринимают перемены, если их советы выслушивают и принимают в расчет.	ПО
7	Длительное отсутствие перемен обеспечивает большую стабильность, чем могут принести перемены.	ПО
8	Проведение преобразований проходит намного лучше, если каждый в совершенстве понимает их цели.	ПО

9	Большая часть конфликтов между менеджерами происходит из-за индивидуальных различий.	ПО
10	Преобразования встречают меньше сопротивления, если менеджер не говорит о тех неудобствах, которые могут быть с ними связаны.	ПО
11	Оповещая штат о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум информации, касающейся его.	ПО
12	Персонал лучше воспринимает изменения, если он знает, что руководство серьезно вовлечено в их исполнение.	ПО
13	Некоторые перемены лучше воспринимаются, если о них объявлено официально.	ПО
14	Когда план хорошо составлен на бумаге, самое трудное сделано.	ПО
15	Люди более восприимчивы к переменам, если им объяснить задачи, стоящие перед каждым из них лично.	ПО
16	Персонал лучше примет нового руководителя, если его представить в ходе собрания или официальной церемонии.	ПО
17	Можно иногда, объявляя о реорганизации, предупредить персонал о санкциях, которые будут применяться к сопротивляющимся.	ПО
18	Люди обычно настроены против перемен, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.	ПО
19	При проведении реформ всегда нужно действовать не спеша.	ПО
20	Обычно удобно оповещать персонал о преобразованиях через доску объявлений.	ПО
21	Персонал лучше воспринимает перемены, если быть с ним искренним.	ПО
22	Дебаты о лучшем способе проведения реформ часто так же полезны, как и дискуссия о самой сущности этих преобразований.	ПО
23	Рано или поздно возникает необходимость, чтобы менеджер положил конец дебатам, касающимся преобразований, и перешел к исполнению задуманных реформ.	ПО
24	Люди, которые противостоят изменениям, обычно не заинтересованы в том, что составляет сущность перемен.	ПО
25	Подчиненные лучше принимают перемены, если упоминать только положительные аспекты.	ПО
26	Когда перемены наталкиваются на сопротивление, это часто происходит из-за ошибки менеджера, обязанного их проводить.	ПО
27	Чем медленнее проводят преобразования, тем чаще встречают сопротивление.	ПО
28	Люди работают лучше, если менеджер обсуждает с ними результаты.	ПО
29	Обычно лучше всего проводят преобразования люди, чья техническая квалификация более высока.	ПО
30	Обычно персонал больше всего восстает против перемен, когда знает их основную причину.	ПО

31	Люди часто себя спрашивают (даже если они не задают вопрос прямо), как будущее преобразование коснется именно их.	ПО
32	Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.	ПО
33	Большая часть предприятий должна приспособливаться, чтобы выжить.	ПО
34	Легко изменить устав и распорядок предприятия.	ПО
35	Никогда не надо обсуждать заранее изменения в политике предприятия.	ПО
36	Лучше проводить реформы быстро: у персонала будет более короткий, следовательно, менее болезненный период адаптации.	ПО
37	Реформы легче провести, если их обсудить предварительно.	ПО
38	Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.	ПО
39	Реформы в большинстве случаев вызывают непосредственное повышение производительности.	ПО
40	Менеджеры меньше сопротивляются переменам, чем персонал.	ПО
41	Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.	ПО
42	Люди лучше принимают перемены, если они могут на них влиять, хотя бы только поверхностно.	ПО
43	Во время проведения реформ менеджер должен высказать персоналу и руководящему составу все имеющиеся у него соображения.	ПО
44	Повышение зарплаты - это, вероятно, лучшее средство заставить персонал приветствовать преобразования.	ПО
45	Планировать проведение реформ бесполезно.	ПО
46	Менеджер лучше проведет преобразования, если будет рассматривать каждую ситуацию как единственную и рассуждать о ее последствиях.	ПО
47	Любые перемены благоприятны для персонала, руководства и предприятия.	ПО
48	Люди часто противостоят изменениям из-за страха перед неизвестностью.	ПО
49	Чем больше тратится времени на проведение перемен, тем меньше люди их понимают.	ПО
50	Участие персонала в управлении обязывает руководство учитывать советы подчиненных.	ПО
51	Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.	ПО
52	Люди часто сопротивляются изменениям потому, что они удовлетворены настоящим положением.	ПО
53	Будет больше шансов путем преобразований повысить производительность, если все заинтересованные лица заранее примут участие в их разработке.	ПО
54	Отдел по работе с персоналом обычно поставлен в лучшие условия для проведения реформ.	ПО
55	Сопротивление изменениям часто более сильно у рабочих.	ПО

56	Часто бывает легче изменить группу, чем личность.	ПО
57	Все знают, в чем состоит участие персонала в управлении.	ПО
58	Обычно реформы встречают больше враждебности, если создается впечатление, что они нужны только руководству.	ПО
59	Обычно легче сменить начальника, чем подчиненного.	ПО
60	Сопrotивление переменам увеличивается, когда заранее информируют наиболее заинтересованных людей.	ПО
61	Если объяснить людям причины изменений, они примут их лучше.	ПО
62	Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.	ПО
63	Обычно люди сопротивляются тем переменам, которые они недостаточно понимают.	ПО
64	Менеджер должен объявить о намеченных изменениях, но не о методике их проведения.	ПО
65	Лучший способ проведения преобразований - объяснить людям, почему они противятся переменам.	ПО
66	Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.	ПО
67	Менеджер должен общаться с персоналом в основном письменно.	ПО
68	Лучший способ проведения преобразований - четкое следование плану их проведения.	ПО
69	Проводя преобразования, менеджер должен быть более внимателен к техническим аспектам, чем к человеческим проблемам.	ПО
70	Служебная записка представляет собой лучшее средство для объявления о серьезных преобразованиях.	ПО
71	Люди лучше работают, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы.	ПО
72	Опыт показывает, что, если персонал сам определяет норму своей производительности, эта норма обычно выше, чем та, которую устанавливает менеджер.	ПО
73	Иногда для того, чтобы совершить перемены, надо предпочесть подход: «Мы сделаем это, если вы сделаете то».	ПО
74	Надо дать руководящим работникам достаточно власти и ответственности для того, чтобы они сами проводили преобразования.	ПО
75	Сопrotивление переменам почти всегда более эмоционально, чем рационально.	ПО
76	Большинство изменений должны начинаться с вершины иерархии и спускаться до самых низких уровней предприятия.	ПО
77	Определение способа проведения преобразований не входит в компетенцию персонала.	ПО
78	С помощью группового общения можно убедить меньшинство принять общую точку зрения.	ПО
79	Участие персонала в управлении - это лучшее средство заставить персонал согласиться с идеей, по которой руководство уже приняло решение.	ПО
80	Проведение преобразований не является главной задачей менеджера.	ПО

Обработка результатов

Ниже приведены два списка: «правильно» и «ошибочно». Если вы отметили буквой «П» утверждение, фигурирующее в списке слева, обведите его номер. Если вы отметили буквой «О» утверждение, фигурирующее в списке справа, его номер обведите тоже.

<i>Правильно</i>	<i>Ошибочно</i>
1 2 3 6 8 11 12 13 16 18 21 22 23 26 28 31 32 33 36 38 41 42 43 46 48 51 52 53 56 58 61 62 63 66 68 71 72 73 76 78 79 80	4 5 7 9 10 14 15 17 19 20 24 25 27 29 30 34 35 37 39 40 44 45 47 49 50 54 55 57 59 60 64 65 67 69 70 74 75 77
<i>Итого «Правильно»:</i>	<i>Итого «Ошибочно»:</i>
<i>Сложите два итога:</i>	<i>Окончательный результат:</i>

Ваше положение относительно других

Чтобы сравнить себя с другими менеджерами, используйте таблицу, приведенную ниже. Определите стандартную оценку, соответствующую набранному вами количеству баллов.

При стандартной оценке «5» вы попадаете в категорию менеджеров, которые менее всех способны качественно проводить преобразования, что составляет 5 % общего числа группы. 75 или большее количество баллов зачисляют вас в 25%-ную подгруппу самых эффективных реформаторов. Чем выше стандартная оценка, тем более вы компетентны при проведении изменений.

Общий результат:	Стандартная оценка:	Общий результат:	Стандартная оценка:
0 – 52	5	61 – 62	55
53 – 54	15	63 – 64	65
55 – 56	25	65 – 66	75
57 – 58	35	67 – 68	85
59 – 60	45	69 – 80	95

Задание 2

Деловая игра. «Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям»

Исходные теоретические положения:

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и

установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкурентными;
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика.

Задание:

1. Выбрать тип организации и выявить ее важнейшие функциональные подсистемы.

2. Сформировать «миссию» организации.

3. Исходя из формулировки «миссии» определить цели, стоящие перед организацией в целом и ее функциональными подсистемами.

4. Построить дерево целей для организации в целом и ее функциональных подсистем и на его основании выработать решения по достижению поставленных целей организацией и каждой функциональной подсистемой.

5. Определить зависимость достижения поставленных целей от внешних и внутренних факторов, которые могут оказывать максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

6. Определить систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей.

Организация для выбора:

- государственное предприятие любой отрасли;
- строительная компания;
- торгово-посредническая фирма;
- фирма, производящая мебель;
- ювелирно-художественная фирма;
- малое предприятие по производству ТНП;
- предприятие, оказывающее услуги населению.

Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций

Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией. Типы организационных структур. Организационный анализ организаций. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур. Оценка эффективности новой организационной структуры

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Какими критериями определяется организационная структура?
2. Что такое реструктуризация?
3. Какие проблемы обычно сопровождают реструктуризацию?
4. Назовите основные причины необходимости реструктуризации.
5. Охарактеризуйте основные симптомы структурного несоответствия.
6. Какие формы реструктуризации существуют?
7. Назовите основные виды реструктуризации.
8. Назовите основные факторы перепроектирования организации.
9. Какие стратегии перепроектирования организации существуют?
10. Назовите основные подходы к изменению организационной структуры.
11. Назовите основные принципы создания эффективных организационных структур.
12. Как взаимосвязаны модели стратегии и организационной структуры.

Задание 1

«Идентификация различных типов структур управления»

Исходные данные:

1. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им – исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.
2. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.

3. В организации имеется генеральный директор, которому подчинен небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это - менеджеры проектов Генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.

4. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.

5. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект закончен, руководители проекта распускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.

6. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.

7. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов.

8. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) – руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) – руководителю функционального подразделения.

Задание

1. Обозначить цифрами перечисленные выше структуры управления:

Линейная – №	Матричная – №
Функциональная – №	Дивизиональная – №
Линейно-функциональная – №	Сетевая – №
Проектная – №	Виртуальная – №

2. Нарисовать каждую из структур управления. На рисунках отразить линейные связи.

Задание 2

Кейс «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»»

Исходные данные.

ОАО «Завод электроники и механики» (ОАО «ЗЭиМ») расположено в центре Европейской части России, в столице Чувашской Республики г. Чебоксары, находящейся на важнейших транспортных магистралях, связывающих развитые экономические районы – Поволжский, Центральный, Уральский, Западно-Сибирский. Предприятие находится в исторически сложившейся центральной части города и окружено живописным сквером.

Завод образован в 1958 г. как первое в стране специализированное предприятие по выпуску исполнительных механизмов. С целью дальнейшего его развития в начале 60-х годов создается специальное конструкторское бюро, где совместно с НИИ «Теплоприбор» организуется разработка, а затем и выпуск средств автоматизации технологических процессов. Конкурирующими предприятиями в данной области в этот период были Завод тепловой автоматики в Москве, предприятия в Улан-Удэ и Севане.

В настоящее время основным направлением деятельности ОАО «ЗЭиМ» является разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров – счетчиков воды и теплосчетчиков.

Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя благодаря высоким эксплуатационным показателям и надежности на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, строительной индустрии, в агропромышленном комплексе, в коммунальном хозяйстве и других отраслях промышленности как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго-Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на Ближнем Востоке, в Индии, Китае, Кубе, странах СНГ.

ОАО «ЗЭиМ» занимает значимое место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов – 70%. Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции составляет около 20%.

Изменение структуры управления на предприятии началось в конце 80-х годов, когда волна новых законов, постановлений, указов, рекомендаций, зачастую противоречащих друг другу, буквально захлестнула завод. Началась приватизация, которая была просто немыслима без реорганизации таких предприятий, как «ЗЭиМ».

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО «Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неуккомплектованным штатом, без достаточного количества квалифицированных специалистов. Возникли просроченные обязательства по поставкам продукции. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода-поставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода во многом усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для спасения предприятия.

Структура управления предприятием перестала отвечать высоким темпам изменений. Административно-командная система не позволяла оперативно управлять заводом, многие принятые важные решения не исполнялись с той степенью ответственности и быстротой, которая требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация.

Предприятие имело ряд вспомогательных структурных подразделений, занимающихся такой деятельностью, как ремонтно-строительные работы, изготовление тары, производство микросхем и инструментов, товаров народного потребления. В рассматриваемый период рынок их услуг оказался наиболее узким, т.к. все заводы города уже имели хорошо развитые подобные структуры. Выяснилось, что эти подразделения неконкурентоспособны. Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства, сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать «спустя рукава».

Если раньше одним из мотивирующих факторов были социальные гарантии, то теперь они резко снизились. Отсутствие средств на содержание социальной сферы (детские сады, общежития, профилактории и т.д.) поставило предприятие перед проблемой: либо закрывать эти учреждения, либо увеличивать оплату услуг, что еще заметнее уменьшило бы реальную

заработную плату. Частичная потеря традиционных заказчиков привела к появлению избыточной численности.

Видя наступивший кризис, руководство предприятия, чтобы сохранить завод и людей, выступило инициатором проведения кардинальных изменений в организационной структуре предприятия.

В конце 1980-х гг. были рассмотрены альтернативные варианты реорганизации, сопровождавшиеся серией деловых игр, анализом сценариев преобразований. Изучались следующие варианты:

- переход на аренду с правом выкупа;
- образование группы обществ с ограниченной ответственностью;
- создание самостоятельных хозрасчетных подразделений с различной степенью хозрасчетных отношений;
- переход в акционерную форму собственности;
- создание центров финансовой ответственности.

В качестве организационной стратегии, реализуемой в настоящее время, выбран вариант создания акционерной материнской фирмы с сетью малых предприятий с плоской дивизиональной структурой по принципу – «базовый продукт, базовая технология».

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно: повысить управляемость производственными звеньями; повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде; добавить в перечень мотиваций, кроме повышения в малых предприятиях материальной заинтересованности, возможность реализации предпринимательской активности; повысить степень правовой определенности в деятельности малого бизнеса.

Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных изменений принципов ее построения и регулирования.

Структурные изменения осуществляются через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов.

Начало изменениям в структуре управления было положено в 1989 г., когда был образован кооператив «Двигатель», всю продукцию которого закупала материнская фирма. Руководители кооператива не знали отбоя от желающих работать в нем, что объяснялось более высокой заработной платой, чем на заводе. В некоторых подразделениях из-за этого зрело недовольство. Всем хотелось хорошо заработать, но при этом люди не думали, что работать

нужно значительно быстрее и качественнее. Желающих работать на этих условиях среди недовольных почему-то не оказалось. Постепенно «пожар» погас.

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были образованы на базе структурных подразделений материнской фирмы с преобладающей долей фирмы в уставном капитале. Опыт оказался положительным, и вскоре процесс изменения структуры ускорился – из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений.

Большая часть дочерних фирм находится на территории предприятия и не ограничена территориально. Площади им сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Бывает и наоборот, когда помещение включается в уставный фонд, а оборудование передается в аренду.

Взаимоотношения между дочерними и материнской фирмами определяются хозяйственными договорами, в которых определены обязанности, права и ответственность обеих сторон. Для повышения эффекта управления было создано объединение директоров. Это позволило материально заинтересовать людей в поддержании творческой атмосферы.

В сеть малых предприятий с различным статусом входят условно определяемые группы предприятий: по выпуску конечной продукции, ранее выпускаемой предприятием; по выпуску компонентов или оказанию услуг материнской компании; по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

Однако при всех достоинствах малых предприятий часть цехов не переводится в статус юридических лиц. Это обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и недостатком подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована система центров финансовой ответственности (ЦФО) – подразделений, отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельностью. Создание первых ЦФО было связано с некоторым пассивным сопротивлением со стороны работников. Люди боялись потерять свои рабочие места, социальные льготы и привилегии. Только благодаря терпению и умению генерального директора убедить людей в необходимости совершаемых действий проект был реализован. Убедившись, что при переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность ничего страшного не происходит, а заработная плата увеличивается, люди перестали бояться и оказывать сопротивление.

В настоящее время функционируют одиннадцать ЦФО, обладающих правами полного хозрасчетного подразделения и имеющих самостоятельные бизнес-планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, использовать свою часть полученной прибыли.

При таких условиях интерес работников к качеству выпускаемой продукции резко возрастает. Для закрепления своих позиций в завоеванной экономической нише и для ее расширения ЦФО, помимо поставки продукции, осуществляют ее сервисное обслуживание. Создан инженерный центр со своим субсчетом, в котором осуществляется разработка и внедрение инженерных систем из продукции, выпускаемой на предприятии.

Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на лицевом счете в главной бухгалтерии. При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяются оборотными средствами. Степень свободы решений, предоставляемой ЦФО, растет по мере развития отношений и определяется во время переговоров. При этом инициатором расширения функций и прав могут выступить обе стороны. Вместе с тем имеются и ограничения. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны лишь при наличии средств на лицевом счете ЦФО. Конфликтные ситуации между фирмами разрешаются на Совете директоров, который играет роль третейского суда.

Взаимоотношения администрации материнской компании с ЦФО также определяются договорами. Хотя ряд служб пока не реорганизован, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не за счет роста численности работников, а за счет других мер, в частности компьютеризации.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. С 1996 г. отдел маркетинга работает в статусе ЦФО, более того – практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система оплаты труда, определяющая «поля ответственности» сторон и механизмы мотивации работника. Был создан новый отдел активного развития, в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «ЗЭиМ-Лайн»).

При реализации задач по проведению структурных изменений иногда приходилось делать шаги в обратную сторону, т.е. не концентрировать функции, а дробить их. Так, в период резкого спада объема продаж, увеличения неплатежеспособных клиентов, возникновения проблем в социальной сфере пришлось разделить функции заместителя генерального директора по общим вопросам и дополнительно ввести должность заместителя генерального директора по социальной сфере. Но в дальнейшем, когда предприятие вынуждено было освободиться от детских садов, части общежитий, профилакториев, несколько подобных должностей было ликвидировано.

Оценивая действенность выбранной стратегии изменений в структуре управления, методов и последовательность ее реализации, можно сделать следующие выводы:

1. Создан финансово-промышленный «холдинг» с горизонтальной системой управления – структура, отражающая систему ценностей, цели и задачи бизнеса и укомплектованная способными независимыми специалистами, в конкретную работу которых генеральный директор не вмешивается.

В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем 30 фирм, часть из которых находится на территории предприятия. Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов. Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая – 130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

2. Коренным образом изменилась мотивация труда работников как материнской фирмы, так и ее дочерних предприятий.

Работники предприятия в ходе децентрализации приобрели дополнительную мотивацию, выражающуюся в зависимости оплаты их труда от объема произведенной и реализованной продукции, количества услуг как внешним, так и внутренним клиентам. Практически каждый член коллектива участвует в прибылях (определяется процент в структуре заработной платы, зависящий от чистой прибыли предприятия). Материальная мотивация высококвалифицированных рабочих и руководителей низового звена, особенно ценных для «ЗЭиМа», осуществляется через фонды «Элита» и «Золотой фонд».

Плоская структура управления дала возможность самостоятельно получать дополнительный доход предпринимательскому контингенту работников путем развития собственного бизнеса на базе материнской фирмы.

3. У работников повысилась осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию.

Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и социально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

4. Создана адаптивная структура управления.

Плоская структура предприятия позволяет быстро и эффективно адаптироваться в быстро меняющихся экономических условиях. Существование в структуре малых предприятий, занимающихся научными разработками и разработками новой продукции, позволило в короткие сроки и

при не слишком значительных материальных затратах внедрять в производство конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя. Наши малые предприятия способны самостоятельно и быстро переориентировать свое производство без риска больших потерь для материнской фирмы.

5. Сохранение рабочих мест и создание дополнительных.

Структурные изменения позволили предприятию избежать массового высвобождения численности работающих, что наблюдалось на других предприятиях города в период спада производственной активности в связи с разбалансированностью материально-технического обеспечения, уменьшением спроса на продукцию и другими факторами. Сеть дочерних фирм предопределила создание рабочих мест для рабочих и инженерно-технических работников. При этом разнообразные направления их деятельности позволили привлечь к новому бизнесу людей со стороны, т.е. создать новые рабочие места.

6. Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования.

В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструктуризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок. Он показывает, как можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места.

Материнская компания сегодня концентрирует свои усилия на выпуске новых товаров, ноу-хау, обучении персонала и развитии базовых технологий. Предприятие также осуществляет поиск внешних инвесторов не только для себя, но и для развития дочерних фирм.

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения.

Изменения на предприятии «ЗЭиМ» происходили целенаправленно, с четко разработанной стратегией, и это помогло предприятию не только выжить, но и добиться определенных успехов в сложных экономических условиях.

Вопросы и задания к кейсу:

Внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

- а) перестройке организационной структуры предприятия;
- б) реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы;

в) изменению системы мотивации персонала организации.

Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи:

1) выделите основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и дайте их характеристику. Обоснуйте необходимость и готовность организации к изменениям;

2) проведите SWOT-анализ, определите сильные и слабые стороны организации, возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы), влияющие на стабильность и эффективность развития организации. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на организацию;

3) определите основные факторы, мотивирующие участников, и причины отсутствия мотивации персонала в повышении качества работы и улучшении результатов их деятельности;

4) дайте характеристику структурным изменениям, реализованным в организации.

Постройте организационную структуру организации, полученную после реализации кардинальных изменений.

Определите, к какому подходу можно отнести данные мероприятия по изменению организационной структуры?

Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений

Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Дайте сравнительную характеристику функционального и процессного подходов.

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

3. Назовите и охарактеризуйте этапы практической реализации процессного подхода.

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

5. Какие принципы разбиения деятельности организации на процессы существуют?

6. Назовите особенности понимания и внедрения процессного подхода в российских компаниях.

7. Какие подходы к оптимизации бизнес-процессов существуют?

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

9. Назовите и охарактеризуйте ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов.

10. Какие этапы необходимо осуществить при подготовке к реинжинирингу?

11. Каким образом можно согласовать ключевые бизнес-процессы и привязать их к критическим факторам успеха?

12. Как осуществляется выбор процесса для реинжиниринга?

Задание

1. Выберите любую строительную компанию, функционирующую в Воронежской области. Определите основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы, реализуемые в выбранной организации.

2. Выберите и опишите один из основных бизнес-процессов, используя требования нотации IDEF0. Декомпозиция процесса должна содержать не менее двух уровней.

Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления

Понятие, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией. Типология организационной культуры. Диагностика и измерение организационной культуры. Условия успеха изменений организационной культуры. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.

Подготовка ответов на контрольные вопросы

1. Дайте определение организационной культуры. Назовите основные признаки организационной культуры.
2. Как с помощью организационной культуры можно обеспечить успешное функционирование организации?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные функции организационной культуры.
4. Какие методы диагностики состояния организационной культуры существуют?
5. С помощью каких факторов можно определить необходимость изменений организационной культуры?
6. Назовите основные правила планирования и осуществления изменений организационной культуры.
7. Какие средства могут использовать руководители для контроля и поддержания организационной культуры?
8. Назовите и охарактеризуйте предпосылки возникновения сопротивления изменениям.
9. Назовите личные и организационные причины сопротивления изменениям.
10. Почему сопротивление изменениям иногда бывает полезным? В чем заключается опасность скрытого сопротивления?
11. Назовите и охарактеризуйте факторы и методы преодоления сопротивления.
12. Дайте характеристику модели SCORE. Для каких целей она используется?

Задание 1

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

1. Причина сопротивления.	8. Невовлеченность.
2. Эгоистический интерес.	9. Прошлый отрицательный опыт.
3. Неправильное понимание целей.	11. Манипуляция.
4. Личные барьеры.	11. Сопротивление.
5. Организационные барьеры.	12. Кооптация.
6. Угроза сложившимся социальным отношениям.	13. Инертность сложных организационных структур.
7. Потребность в гарантиях.	14. Анализ поля сил.

Задание 2

Практическое упражнение «Силы и причины сопротивления организационным изменениям»

Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните таблицу

<i>Сдерживающие силы</i>	<i>Причины</i>	<i>Последствия</i>	<i>Действия, которые необходимо предпринять</i>
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений		
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации		
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации		
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции		
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений		
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений		
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе		

Задание 4

Используя материал ситуации, описанной в кейсе «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»» (тема 7, задание 2), ответьте на вопросы:

- какие взаимоотношения между материнской компанией и образовавшимися после реструктуризации ее дочерними малыми предприятиями;

- какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления?

- какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.
 2. Понятие организации как системы.
 3. Управление организацией как основа для управления ее изменениями.
 4. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.
 5. Проявление законов диалектики в организационных изменениях.
- Причины и основные теории изменений в организации.
6. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
 7. Разновидности и типология изменений.
 8. Факторы изменений.
 9. Компоненты процесса организационных изменений.
 10. Признаки идеальной организации.
 11. Диагностические модели.
 12. Модели организационных изменений.
 13. «Теории Е и О» организационных изменений.
 14. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
 15. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
 16. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
 17. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений.
 18. Оценка потребностей и возможностей преобразований.
 19. Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа.
 20. Бенчмаркинг.
 21. Концепция «Шесть сигм».
 22. Контроллинг.
 23. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений
 23. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу
 24. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента.
 25. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
 26. Мониторинг и контроль процесса изменений.
 27. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация.
 28. Стратегии перепроектирования организации.
 29. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией.
 30. Организационный анализ организаций.

31. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
32. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур.
33. Оценка эффективности новой организационной структуры.
34. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса.
35. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов.
36. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов.
37. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
38. Концепция, структура, принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
39. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.
40. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям.
41. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям.
42. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.
43. Понятие, уровни и функции организационной культуры.
44. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией.
45. Типология организационной культуры.
46. Диагностика и измерение организационной культуры.
47. Условия успеха изменений организационной культуры.
48. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом.
49. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп.
50. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения.

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.znaniium.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
Методические указания по организации самостоятельной работы.....	4
Перечень заданий для самостоятельной работы.....	6
Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления.....	6
Тема 2. Природа организационных изменений.....	7
Тема 3. Модели объектов изменений в организациях.....	8
Тема 4. Модели организационных изменений.....	9
Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений.....	12
Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений.....	15
Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций.....	22
Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений.....	31
Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления.....	32
Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой.....	35
Библиографический список.....	37

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению самостоятельной работы
для студентов направления
38.03.02 «Менеджмент»
всех форм обучения

Составители:
Баутина Елена Владимировна,
Баркалов Сергей Алексеевич

Компьютерный набор Е. В. Баутиной

Подписано к изданию 28.12.2020.
Уч.-изд. л. 2,1.

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