МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета
_____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)
«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Управление изменениями»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» являются формирование системного представления о существующих теориях жизненного цикла, необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления организацией на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при изучении таких дисциплин, как «Организационное поведение», «Управление процессами».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	**Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)**	**Перечень планируемых результатов обучения**
Профессиональные компетенции		
ПК (ОУ) -7 Способен разрабатывать и совершенствовать кросс-функциональный процесс	**ПК (ОУ) -7.1.** Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	**Знать:** - основные объекты и предметы изменений в организациях; **Уметь:** - проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; направлять организационные изменения на развитие компании. **Владеть:** - навыками организационного проектирования.
	ПК (ОУ) -7.2. Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест.	**Знать:** - основные препятствия в осуществлении перемен. **Владеть:** - технологиями разработки планов организационных изменений.
	ПК (ОУ) -7.3. Осуществляет подготовку и обоснование рационализаторских предложений по реализации технологических	**Знать:** - эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям.

	процессных инноваций, направленных на своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования с целью достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.	**Уметь:** - разрабатывать стратегии изменений в организациях. **Владеть:** - механизмом управления организационными изменениями.

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.
Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Современные тенденции развития организаций	6	6	6		2		3	Разбор конкретных ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций;
2	Уровни и типы организационных изменений	6	8	6		1		3	Разбор конкретных ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций;
3	Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями	6	6	6		1		2	Разбор конкретных ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций;
4	Преодоление сопротивления изменениям	6	8	8		1		4,7	Разбор конкретных ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							1,7	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - Разбор конкретных ситуаций (кейс) для само-

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
									стоятельного выполнения
							0,3		Зачет
	ИТОГО	**72**	**28**	**26**		**5**	**0,3**	**12,7**	
	в том числе с ЭО и ДОТ							**4,7**	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Современные тенденции развития организаций

Организация как система, ее свойства; теория жизненных циклов организаций; основные этапы проектирования организационных структур; основные принципы создания эффективных организационных структур; методы построения организационных структур.

Тема 2. Уровни и типы организационных изменений

Управление изменениями и стратегический менеджмент; основные стратегии организационных изменений; использование модели «переходного периода»; использование модели «постепенного наращивания»; модель «EASIER»; стратегический континуум и контроль процесса изменений.

Тема 3. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями

Понятие и модели организационных изменений; виды моделей организационных изменений; модель изменений К. Левина; модель управления изменениями Л. Грейнера; теория Е и теория О организационных изменений; модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли; модель «кривой перемен», Дж. Дак.

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям

Причины сопротивления изменениям; методы преодоления сопротивления; содержание и понятие команды в организационном поведении; принципы построения эффективной управленческой команды; эффективность работы команды; лидер команды организационных изменений.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логи-

чески выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

Практическое (семинарское) занятие – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

Практическое (семинарское) занятие включает в себя два вида работ:

- **Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико- ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

- **Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489148

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489422

3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496577

б) дополнительная литература

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489914

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489214

3. Брюханов, Д.Ю., Воробьев, Е.Б. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2018. — 64 с. – Текст: электронный // Научная библиотека ЯрГУ [сайт]. – URL : http://lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20180810.pdf

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru).
5. Polpred.com (деловая аналитика, отраслевые обзоры) (https://polpred.com).
6. Аналитический центр Ю. Левады «Левада-Центр» (https://www.levada.ru).
7. Эксперт РА (https://raexpert.ru).

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Заведующий кафедрой управления и предпринимательства, к.э.н.		Д.Ю. Брюханов
должность, ученая степень	*подпись*	*И.О. Фамилия*

Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины
«Управление изменениями»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Тема 1. Современные тенденции развития организаций

Кейс по теме 1.

История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет.

С самого начала своей деятельности Эйнем повел дело по западноевропейскому образцу - завез новые машины, выписал высококвалифицированных иностранных специалистов-кондитеров, создал рекламу. Все это помогло Эйнему в короткое время сказочно обогатиться.

В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфектъ и чайных печений. Год основания 1867». Конечно, по сравнению с современным предприятием фабрика покажется маленькой, ведь там работало всего 20 рабочих, но в это время она считалась значительной.

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Особенно большие доходы стала приносить фабрика после открытия бисквитного отделения, в котором стояли английские машины и работали мастера-англичане. Так впервые в России стали выпускать бисквиты по английскому образцу.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

В 1890-х годах фабрика превратилась в одно из крупнейших кондитерских предприятий Москвы. На Софийской набережной Гейс и его компаньоны возвел новое трехэтажное здание, а в 1889 году построили еще одно новое здание фабрики на Берсеневской набережной реки Москвы. С каждым годом увеличивалось количество оборудования и обновлялся его состав, на фабрику набирали все новых и новых рабочих и работниц, в основном из подмосковных деревень. Таких работников легче эксплуатировать так, как выгоднее хозяину.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К^0» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. Ас 1913г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества. В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика №. 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

В конце 1920 - начале 1921 года из-за ухудшения положения с сырьем и топливом пришлось временно приостановить работу ряда фабрик: «Большевик» (бывшая Сиу), имени Бабаева (бывшая Абрикосова) и других. Была под угрозой закрытия и Государственная кондитерская фабрика №1 (бывшая «Эйнем»). Продовольственный и топливный кризисы довели фабрику до упадка. Выпуск продукции одно время составлял лишь 15% довоенного уровня.

Но рабочие «бывшей "Эйнем"» делали все, чтобы фабрика работала: они устраивали субботники по наведению чистоты и порядка, добровольно отправились на заготовку топлива. Так рабочие добивались того, что даже в такое голодное и трудное время фабрика продолжала работать.

С сентября 1921 года Государственная фабрика №1 перешла на хозрасчет. В это время на фабрике работало 959 человек. Фабрика выпускала только карамель, монпасье, конфеты глюкозы и дешевые сорта мармелада. Новая экономическая политика очень благоприятно отразилась на деятельности фабрики.

Много труда затрачивается на организацию при фабрике химической научно - опытной лаборатории. В лаборатории контролировали все поступающее на фабрику сырье и материалы. Там же вели работы по изучению технологических процессов. На фабрику пришло много хороших мастеров - кондитеров. Крепли кадры высококвалифицированных специалистов.

И в это время фабрика получила на Московской областной выставке садоводства, пчеловодства и огородничества награду 1 степени, а на Всероссийской сельскохозяйственной выставке - диплом 1 степени "За отличное качество изделий, за восстановление крупного производства и начинания в деле научного изучения кондитерского производства".

1922 год связан со знаменательным для фабрики событием - ее переименовали в «Красный Октябрь».

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913— 1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В годы восстановления коллективу предприятия приходилось бороться с большими трудностями. "Летом 1922 года,- рассказывает рабочий М. К. Лебедев, - фабрика переживала некоторое затоваривание, на складе скопилось много продукции, а со сбытом было туго. Это резко отразилось на финансовом положении. Нужно было закупить партию сахара и патоки, а для этого требовалась большая сумма денег. А тут как раз подоспело время выдачи зарплаты. Выплатить деньги рабочим - значить остаться без сырья и остановить фабрику, но и не платить нельзя. И вот выход был найден. На фабрике находились в большом количестве мука, подсолнечное масло и конфеты. Рабочим предложили получить не деньгами, а продуктами. Получили мы тогда по пуду муки, по три фунта масла и по двадцать фунтов конфет. Таким образом, удалось предотвратить остановку фабрики и этим сохранить квалифицированную рабочую силу".

Руководство фабрики вместе со всем коллективом много делало для улучшения качества изделий. Поднять его сразу было невозможно, так как не было необходимой сырьевой базы. На фабрике внимательно изучили спрос населения на кондитерские изделия.

С сентября 1923 года количество сбываемой продукции стало быстро возрастать. Встал вопрос о восстановлении фабричного оборудования.

Тяжелые раны были нанесены фабрике. Несколько лет понадобилось на их лечение. В период империалистической и гражданской войн машины не ремонтировали, а многие из них использовались не по назначению. Последний ремонт технического оборудования был еще в 1910 году. За 12 лет капитального ремонта на фабрике не производили, не заменяли и старое оборудование.

С 1922 по 1924 год было израсходовано на ремонт около 300 тысяч рублей. Но на фабрике не только ремонтировали старые машины, но и закупали машины новейших конструкций. Так, весной 1925 года были закуплены машины в Германии.

Начали работать вафельное и шоколадное производство, ассортимент изделий удалось довести до 80 наименований.

Особо благоприятными были для фабрики 1927-1928 годы. Производство было хорошо обеспечено сырьем и развивалось быстрыми темпами. Спрос на кондитерские изде-

лия рос. Изделия фабрики пользовались большим успехом не только в пределах нашей страны. Марка "Красный Октябрь" стала известна на всех материках.

Улучшились условия жизни рабочих. К 1925 году были отремонтированы и оборудованы столовая на 2000 мест, клуб с залом на 800 мест, дома - коммуны. В квартире бывшего владельца фабрики еще в 1921 году был открыт детский сад, рассчитанный на 80 детей, расширены детские ясли. В 1925 году фабком снял в аренду на 9 лет дачу для пионерского лагеря в Рассказовке.

При фабрике работала школа фабричного ученичества на 100 человек и общеобразовательные курсы.

С улучшением условий труда и быта рабочих из деревень стали возвращаться старые кадры кондитеров, опыт и знания которых были особенно нужны быстро растущему предприятию.

Первые пятилетки. Многое связано с ними в жизни краснооктябрьцев: смотры рационализации, встречи соревнующихся предприятий, распространение передовых методов труда, стахановское движение. К середине 1931 года «Красный Октябрь» стал самой крупной кондитерской фабрикой в Москве с числом рабочих 5000 человек. Да и по производству продукции стала первой - 57500 тонн.

Реконструкция фабрики.

С 1935 по 1938 год был полностью реконструирован шоколадный цех: обновлено оборудование, произведен монтаж 41 агрегата сложных шоколадных машин, полностью переделана электросеть, переоборудована паровая и водяная коммуникации и холодное хозяйство. В апреле 1938 года Государственная приемная комиссия признала, что монтаж заграничного оборудования произведен хорошо, и его успешно осваивают. После реконструкции мощность шоколадного цеха увеличилась по сравнению с 1936 годом в 2,5 раза, а выпуск продукции фабрики возрос с 40 до 64 тысяч тонн в год. Настоящим энтузиастом реконструкции был главный инженер фабрики М. С. Бруштейн - высококвалифицированный специалист с большим опытом работы в кондитерской промышленности.

1939 год принес новые успехи, новые имена. Годовой план был выполнен уже к 12 декабря 1939 года - ко дню выборов в Верховный Совет СССР. За успешную работу в 1939 году наградили 43 стахановцев фабрики.

Накануне войны.

Большими успехами встречали работники фабрики наступающий 1941 год - четвертый год третьей пятилетки. Годовой план был перевыполнен. Фабрика намечала переход с трехсменной работы на двухсменную. Рационализаторы и изобретатели работали над самым трудоемким процессом - механизацией завертки конфет.

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостаивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В те дни люди трудились без устали. Работали по 12-14 часов в сутки, без выходных, изо дня в день до конца войны. У народа был один девиз - все для фронта, все для разгрома врага.

Для обеспечения фронта высококалорийными продуктами технологи фабрики приняли решение: сделать в механической мастерской жестяные формы емкостью по два килограмма, реконструировать отливочную головку автомата и охлаждающий конвейер. В итоге – «Красный Октябрь» дал для фронта нужное количество шоколада без дорогих оберток в двухкилограммовых плитках.

В январе 1942 года «Красный Октябрь» выпустил новый сорт шоколада «Гвардейский» в честь наших гвардейских полков.

Приступая к послевоенной реконструкции, коллектив фабрики поставил перед собой задачу учесть все прошлые недостатки и опыт, накопленный в кондитерской промышленности за годы предвоенных пятилеток. Поэтому к разработке проекта реконструкции «Красного Октября» подошли творчески. Окончание реконструкции «Красного Октября» относится к 1950 году.

Из месяца в месяц росла производительность труда, менялся облик цехов фабрики. И за всем этим стояли люди - рабочие, инженеры и, конечно, те, кому государство, коллектив поручил возглавлять предприятие - ее руководители.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади, и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

В 1976 году на фабрике была создана экспериментальная группа, возглавляемая главным инженером А. Н. Даурским. В группу входили высококвалифицированные мастера - кондитеры, которые проработали на фабрике по несколько десятков лет. Была разработана программа технического перевооружения предприятия на базе новейших достижений науки, техники и передового опыта.

Одним из главных мероприятий было улучшение оформления изделий и дальнейшее наращивание удельного веса расфасованной продукции,

Выполнение этой программы позволило перестроить структуру ассортимента в сторону увеличения выпуска продукции высокого качества, пользующейся повышенным спросом.

Фабрика «Красный Октябрь» в этот период является школой передового опыта, на базе которой проводятся отраслевые семинары по вопросам повышения качества продукции, научной организации труда и экономического анализа, по внедрению разработок в области новой техники и технологии. На фабрике были созданы универсальные и специализированные рецептурно- смесительные станции для приготовления конфетных масс, поточные линии для производства конфет, в том числе конфет куполообразной формы "Трюфели".

Ведется постоянная разработка с использованием нетрадиционных видов сырья (различные виды молочной сыворотки – «Цитрон», морковная подварка – «Наслаждение», тонкоизмельченная мука из предварительно обжаренных зерен ржи - "Золотые купола" и др.), которые позволяют понизить содержание сахара в изделиях и улучшить их вкусовые качества. Фабрику можно назвать лабораторией, где постоянно что-то изобретают, внедряют, создают и т. д.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

В 1997 году установили новую поточную линию для производства конфет "Мишка косолапый". Причем дизайн, упаковка, рецептура и технология их производства за эти годы почти не изменилась. "Консервативный" подход к сохранению "древних" рецептов обернулся немалыми выгодами для фабрики.

В настоящее время «Красный октябрь» входит в холдинг «Объединенные кондитеры». В свою очередь холдинг входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». На предприятиях холдинга работают 19 360 сотрудников.

Кондитерские изделия реализуется через развитую сеть дистрибуции по всей России, а также осуществляются поставки в США, Европу, Израиль, страны СНГ и ряд государств Ближнего Востока. Среди постоянных потребителей продукции Холдинга – ФГУП комбинат питания «Кремлевский», Правительство России, мэрия Москвы и Московская Патриархия.

На всех предприятиях Холдинга и Управляющей компании реализуется единая кадровая политика. Главная гордость Холдинга – это его сотрудники! Студенты профильных вузов могут пройти практику под руководством опытных мастеров на фабриках «Красный Октябрь» и «Кондитерский Концерн Бабаевский», которые входят в Холдинг «Объединенные кондитеры». Прохождение практики на известнейших кондитерских предприятиях – это бесценный опыт и удачный старт карьеры.

Будущим технологам кондитерского производства, механикам и практикантам других специальностей будет интересно и познавательно работать под руководством опытных мастеров на предприятиях, имеющих богатейшие традиции, оснащенных современным оборудованием и технологиями. Предприятия обеспечивают организацию рабочих мест и фирменную спецодежду. За каждым практикантом закрепляется наставник – руководитель практики, который координирует работу молодого специалиста. Студенты, зарекомендовавшие себя с лучшей стороны, имеют возможность трудоустроиться и успешно реализовать себя на предприятиях Холдинга.

Холдинг «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся компания, а потому заинтересован как в молодых перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста. Начинающие и уже опытные мерчандайзеры и торговые представители имеют прекрасную возможность построить карьеру в департаменте продаж.

Компания «Красный Октябрь» предоставляет сотрудникам большие возможности для профессионального роста. Разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

- система адаптации позволяет новым специалистам быстро влиться в рабочий процесс;
- система тренингов, семинаров, обмена опытом с партнерами способствует повышению уровня компетенции;
- система планирования карьеры открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного роста.

Задание к кейсу.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

1. Ознакомьтесь с приведенной в кейсе историей взлетов и падений известной отечественной компании.
2. Постройте график жизненного цикла компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа, причина кризиса этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания в настоящее время. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

Тема 2. Уровни и типы организационных изменений

Кейс по теме 2.

Теория на практике: История успеха одного предприятия

Анатолий Ремизов, генеральный директор ГК «Витраж»

Автор статьи делиться реальным опытом управленческих решений, которые были приняты и реализованы в период кризиса с 2008 по 2012 гг. Именно комплексный подход приносит положительный результат: ***реструктуризация затронула все сферы деятельности компании*** *- производство, кадры, логистику, маркетинг. Многие решения были нестандартными, что и позволило выйти вперед в конкурентной борьбе, даже в условиях кризиса.*

Предпосылки

В этой статье я хотел бы поделиться опытом управленческих решений, которые были приняты и реализованы в реальной ситуации на предприятии, работающем на рынке светопрозрачных конструкций (далее СПК). Рынок СПК обладает высокой конкуренцией, что и в докризисный период являлось хорошим стимулом для постоянного развития и поиска нестандартных подходов. В 2008 году, когда экономический кризис откорректировал привычные рыночные условия, пришлось действовать еще более оперативно. Я хочу рассказать, какие шаги были предприняты в компании в период с 2008 по 2012 год и о результатах этих действий.

С приходом экономического кризиса на рынке СПК обозначился ряд проблем, которые привели к спаду потребления оконных конструкций. Повысился уровень безработицы, резко упали доходы населения, существенно снизился темп роста ввода жилой и нежилой недвижимости. Впервые за последние 15 лет отрасль СПК показала отрицательную динамику. В результате на рынке СПК произошло резкое сужение сегментов муниципального и нового коммерческого строительства. Основная борьба развернулась вокруг частного клиента. Все это стало реальной угрозой не только для мелких компаний, но и для крупных производителей. Основной причиной проблем стало то, что многие не сумели вовремя принять новые условия.

Большинству предпринимателей пришлось работать в условиях жесткой экономии. Рекламные бюджеты урезáлись, сокращался штат квалифицированных специалистов, началась жесткая ценовая война, резко ухудшалось качество продукции. Прежние финансовые схемы перестали работать из-за ужесточения условий кредитования и снижения цен на рынке B2B. Чтобы выжить, многие компании пошли на такой шаг, как смещение позиционирования продукта в сторону эконом-сегмента. Этому способствовало отсутствие четкого законодательного регулирования и контроля в области энергосбережения. Другими словами, рынок наводнился дешевой низкокачественной продукцией, что, несомненно, пагубно на него повлияло и привело к снижению здоровой конкуренции среди производителей.

Наша компания, как и все остальные, в полной мере ощутила на себе все «прелести» экономического кризиса. Но мы поняли одну очень важную вещь - условия игры поменялись. Работать как раньше уже не получится. И все-таки кризис - это не тупик, а резкий поворот, новые возможности для развития и выхода на новый качественный уровень.

Руководством компании был принят ряд управленческих решений, составлен долгосрочный план и работа началась. Мы понимали, что необходимо подходить к решению проблем комплексно. Изменения должны затронуть все сферы деятельности предприятия. Ключевым моментом стала реорганизация предприятия, которая изменила кадровую политику и отношения внутри коллектива в целом. Также было необходимо вносить коррективы в производство, логистику, по-новому подходить к маркетингу. Так руководство пришло к идее реструктуризации.

Реструктуризация

Прежде всего, мы пришли к выводу, что управлять крупным многопрофильным предприятием в период кризиса будет довольно тяжело. Эта неповоротливая машина уже не отвечала необходимому условию работы в экстраординарных условиях: быстро и чутко реагировать на все изменения рынка. Было принято решение о реструктуризации предприятия и выделении каждого направления в отдельный самостоятельный бизнес.

К 2010 году каждое направление стало отдельным юридическим лицом, со своей управленческой, финансовой, производственной и маркетинговой структурой. Это помогло каждому направлению не зависеть от других и идти своим уникальным путем. Кроме этого, реорганизация позволила выявить и быстро устранить все откровенно слабые бизнес-процессы. Существенно повысилась прозрачность финансовой модели, появилась возможность отдельно оценивать эффективность работы каждого направления в разрезе краткосрочного и среднесрочного планирования.

Для повышения эффективности выполнения поставленных задач и соблюдения сроков исполнения внутри компании была разработана электронная система контроля исполнения управленческих поручений.

Разумеется, подобные перемены всегда сопряжены с противостоянием внутри коллектива. Чтобы избежать непонимания и агрессии, была создана внутренняя корпоративная газета, которая стала связующим звеном между всеми сотрудниками компании. Газета позволила отразить результаты перемен и свести к минимуму распространение ложной информации и недопонимание между «верхом» и «низом». Каждый сотрудник видел свою сопричастность к общему делу.

Производство

Так случилось, что именно в 2008 году был дан старт новому направлению деятельности компании - производство оконного профиля. Никто не собирался привязывать его к наступлению кризиса, однако два этих события совпали. Чтобы запустить производство и вывести новый продукт на рынок, необходимо было действовать быстро и с минимальным количеством ошибок.

Для этого было принято решение заключить контракт с директором аналогичного производства, которое находится в Германии. Этот шаг, несомненно, был правильным. В первую очередь потому, что этот человек построил систему бизнес процессов по западной схеме. Он помог привить признанную во всем мире немецкую культуру отношения к продукту и самому процессу производства.

Приглашенный директор в короткие сроки запустил лабораторию по контролю качества готовой продукции. Мы из числа первых в России закупили уникальный сканер, который мгновенно считывает срезки профиля максимально точно. Это дает возможность убедиться в соответствии продукта стандартам не только нам, как производителям, но и нашим партнерам, что, конечно, повышает доверие с их стороны.

Под руководством специалиста из Германии прошло обучение наших специалистов работе на немецком оборудовании. Все это повысило имидж компании и положительно отразилось на ее репутации.

Одновременно произошли изменения и на уже действующем производстве. Компания инвестировала средства в автоматизацию всех ручных операций внутри работающего цеха. Эту идею мы позаимствовали в Германии на крупном мебельном предприятии. Совместно с немецкой инжиниринговой компанией впервые был разработан масштабный проект автоматизации производства конвейерного типа. Аналогов ему не существует до настоящего времени.

Этот шаг позволил сократить штат сотрудников со 158 человек до 15. И это была не вынужденная экономия на кадрах, а вполне оправданное уменьшение затрат на обслуживание производства. Кроме этого, благодаря автоматизации мы свели к нулю весь брак, связанный перемещением, пересортом и упаковкой продукции. Скорость операций выросла в 5 раз. И еще одно важное улучшение: автоматический комплекс помог персонифицировать брак и собирать точную статистику в автоматическом режиме, а значит, максимально быстро принять меры к его устранению в будущем.

Наш бизнес является сезонным. Весомым плюсом в автоматизации стало то, что в период с декабря по март, когда наблюдается спад спроса на продукцию, у нас нет необходимости содержать огромный штат, который, по сути, в это время, не работает.

Как показывает время, решение об автоматизации производства было абсолютно правильным и своевременным, так как позже реализовать эту модель было бы уже невозможно по экономическим соображениям.

С появлением автоматической линии существенно вырос темп работы, а значит, появилась необходимость в расширении производства. Однако, тот, кто уже занимался этим, знает, какая это головная боль и волокита. Помимо денежных затрат на строительство нового здания, возникают проблемы с его вводом в эксплуатацию, обеспечения достаточных энергетических мощностей и так далее.

Понимая, что такой путь не самый удачный, мы решили поступить по-другому. Вместо расширения производства традиционным путем, мы вложили средства в замену оборудования десятилетней давности на новое, современное. Таким образом, на той же площади мы смогли увеличить производительность линий в 2,5 раза.

Как и все производители, мы зависим от цен на первичное сырье. В период кризиса эта зависимость стала ощущаться особенно остро. Рынок ПВХ монопольный и трудно предсказуемый. А в кризисные годы, когда курс валют лихорадило, обеспечение предприятия сырьем стало действительно большой проблемой.

Чтобы свести риски к минимуму, было принято несколько решений. Одно из них - создание цеха по сбору и переработки вторичного сырья. Рынок пластиковых отходов на момент создания нашего завода, находился на нулевой отметке. В этом мы стали пионерами.

Создание цеха рециклирования позволило нам обеспечить некий запас прочности в области материальной себестоимости и обрести определенную независимость от поставщиков сырья.

Кадры

Основным шагом в изменении кадровой политики стало изменение мотивации сотрудников. В первую очередь это затронуло отдел продаж. Ранее вся мотивация менеджеров по продажам была направлена только на повышение показателей оборачиваемости.

С приходом кризиса стало понятно, что компания, в которой нет тесной взаимосвязи между всеми структурными подразделениями, не сможет обеспечить высокий уровень сервиса и завоевать лояльность клиента. Материальная мотивация сотрудников отдела продаж и всех обслуживающих подразделений стала более сложной. Заработная плата

стала состоять из постоянной и переменной части, которая в свою очередь включала 3-4 ключевых показателя эффективности.

В отделе продаж появилась система грейдов, которая определила уровень квалификации продавца и его окладную часть. Позже появился департамент отдела продаж, который состоит из отдела по развитию клиентов и отдела по привлечению новых клиентов. Параллельно с этим стартовал проект CRM (Customer Relationship Management), который значительно упорядочил наши взаимоотношения с текущими и потенциальными клиентами.

Поскольку наша продукция представлена во всех регионах России, нам было очень важно в каждом регионе видеть ситуацию не через призму дистрибуторов, а своими глазами. Для четкого контроля над изменениями на рынке был создан штат региональных представителей.

Помимо материальной, наша компания стала активно использовать методы нематериальной мотивации. Была разработана система адаптации новых сотрудников, установлена доска почета. Появился публичный стенд, где публикуются основные производственные показатели с привязкой к каждой смене. Организованы соревнования между сменами по достижению лучших производственных показателей. Лучшим сотрудникам административного аппарата раз в квартал вручались «золотые» визитные карточки с надписью «Лидер в …».

Стоит заметить, что благодаря реорганизации для квалифицированных и инициативных сотрудников появилась возможность для карьерного роста. Это также явилось хорошим мотивирующим фактором.

Логистика

Я уже упоминал о проблемах, которые возникли с поставщиками сырья. И говорил, что для их решения было предпринято несколько шагов.

Важные перемены произошли в системе логистики. Дело в том, что изначально мы работали с прямыми поставщиками, которые преимущественно находились в Европе и Северной Америке. С приходом кризиса при такой схеме резко возросли риски. Из-за задержек в поставках и резкого колебания курса валют, компания могла нести крупные финансовые потери.

Для минимизации рисков импортных поставок, особенно с длинной логистикой, компания перешла от прямых поставщиков к работе через российских дистрибьюторов сырья. Выигрыш был почти мгновенный. Во-первых, перестали замораживать и отвлекать денежные средства. Во-вторых, мы в меньшей степени стали зависеть от валютных рисков. В-третьих, являясь крупным клиентом, мы почти сразу получили от дистрибуторов максимально выгодные условия по ценам и условиям финансирования. Далее мы отказались от крупных закупок сырья и перешли на работу по принципу «точно во время», делая закупку сырья небольшими партиями под конкретный запланированный объем производства. Это позволило резко поднять оборачиваемость склада и существенно снизить финансовые потери из-за порчи сырья и содержания складских помещений.

Маркетинг

Еще одно направление, которое потребовало принятия важных управленческих решений - это маркетинговая политика.

Как я уже говорил, кризис толкнул рынок СПК к массовому производству товаров эконом-сегмента. Для защиты интересов компании и наших партнеров под влиянием спроса мы так же ввели в ассортимент продукты эконом-класса, тем самым обеспечив себе тыл. Следом за этим нам необходимо было отстроится от конкурентов и мы совместно с нашими партнерами и поставщиками разработали целый ряд полезных и уникальных недорогих аксессуаров, которые качественно дополняли нашу продукцию или придавали ей новые свойства.

Однако, одновременно с этим, мы обратили внимание, что в кризис премиум-сегмент страдает в меньшей степени и в течение года разработали и вывели на рынок два

продукта в премиум-сегменте. Помимо высокого качества, каждый из них обладал новыми уникальными потребительскими характеристиками и не имел полных аналогов среди конкурентов. Учитывая, что внимание многих конкурентов было сосредоточено на ценовых войнах в среднем и эконом-классе, нам практически никто не оказал противодействия по выводу своих новых продуктов.

Весьма интересной и плодотворной стала такая практика, как изготовление профильных изделий для крупных оконных компаний под их брендом. Для крупных розничных оконных компаний, которые годами осваивали огромные рекламные бюджеты, направленные на усиление своего бренда, появление готовых окон с их брендом стало определенной фишкой и глотком свежего воздуха при отстройке от конкурентов.

В этот период мы активно использовали инструменты трейдмаркетинга. Т.е. одновременно с обучением менеджеров наших партнеров по продаже готовых оконных конструкций мы разработали и внедрили программу их стимулирования. Она направлена на продажу только дорогих продуктов нашей линейки конечному потребителю. Так как программа стимулирования была построена на базе соревнований отдельных компаний и менеджеров, работающих в них, она затронула не только материальную, но и моральную сторону участников. Поощрение происходит посредством бонусных карт или сертификатов на приобретение тех или иных товаров (Лэтуаль, М-Видео и т.д.) по итогам соревнования. Сам факт того, что менеджер стал лучшим среди своих коллег, продав максимальное количество нашей продукции, получил грамоту и сертификат, дает ему не только материальное, но и моральное удовлетворение. Усиливающим фактором в части морального удовлетворения, являлось то, что сотрудник не мог получить деньги по этим картам, и вынужден был обменивать ее на материальные блага, например в виде микроволновой печи и приносил её домой, где получал дополнительное почтение от родных и близких.

Подводя итоги

Кризисный этап может настигнуть любую компанию. Мировой экономический кризис от локального отличает лишь масштабность и объемы последствий. Однако, любой кризис - это толчок к действиям, переменам в работе. Все те управленческие решения, о которых я рассказал, действительно имели место на практике и уже доказали свою эффективность. Каждое из них в отдельности не является чем-то новым. Но, как я уже сказал, именно комплексный подход приносит положительный результат. Задача предпринимателя создать свой, уникальный «набор», который будет успешен именно на его предприятии.

В товаропроводящую цепь входят все звенья в цепочке производитель - конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж):

- POS материалы (оформление мест продаж, реклама изделий, которая работает в местах продаж: воблеры, шелфтокеры, ценники, стопперы, постеры, бирки, календари, брелоки, и любые другие сувенирные предметы с логотипами товаров), которые информируют покупателя о товаре и служат для привлечения его внимания.

- мотивационные акции (стимулирование призами или денежным эквивалентом, сотрудников (закупщиков товара в оптовом канале, торговых команд, распространяющих продукцию в торговые точки, продавцов и закупщиков торговых точек) различных компаний, входящих в сбытовую цепочку, через который идёт продукт к конечному потребителю).

- акции, направленные на увеличение объёма закупки (купи X единиц продукции - получи 1 единицу продукции бесплатно, в качестве стимулирования).

- акции, направленные на увеличение ширины продуктовой линейки определённого производителя в торговой точке (чем больший ассортимент продукции определённого производителя предлагает торговая точка, тем лучшие условия работы для торговой точки предоставляет производитель (скидки, увеличение дебиторской задолженности, бесплатный продукт, туристические путёвки, «подарочные сертификаты» сетевых магазинов и т. д.)).

- акции, направленные на уменьшение просроченной дебиторской задолженности (если «продавец» вовремя платит «поставщику», то «поставщик» всевозможными способами «мотивирует» «продавца»).

- акции по увеличению активной клиентской базы (стимулируется торговая команда, распространяющая продукт производителя, за то, что продаёт его в как можно большее количество торговых точек).

- акции по увеличению валового объёма продаж или выручки («поставщик» мотивирует различными методиками «посредников» между собою и конечным потребителем, обычно «поставщик» - это одно коммерческое предприятие, а «посредники» — персонал других коммерческих предприятий).

Вопросы к кейсу:

1. В чем отличие реструктуризации и реорганизации бизнеса?
2. В каком виде проведена реструктуризация компании в приведенном кейсе? Чем обоснован выбор данного варианта реструктуризации?
3. Какие управленческие мероприятия были реализованы при переходе к новой структуре бизнеса для обеспечения успешной реализации стратегии изменений?
4. Какие могут быть поставлены цели и применены подходы в изменении производственных бизнес-процессов?
5. Какие методы работы с персоналом применены для повышения успешности организационных изменений? Какие технологические инструменты персонал должен был освоить?

Тема 3. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями

Кейс по теме 3.

Согласование интересов. Компания Автомир.

Сергей Лазарев работает в компании «Автомир» семь лет. Его карьера в салоне одного из крупнейших российских автодилеров началась с должности менеджера по продажам, а последние несколько лет он руководит корпоративным отделом торгово-сервисного комплекса (ТСК) «GM-Автомир». Это самый крупный в Восточной Европе центр, где представлены марки американского производителя General Motors (Chevrolet, Opel, Cadillac, Hummer). Ежемесячно более 500 клиентов выезжают из дилерского салона на новом автомобиле. Отдел, который возглавляет Лазарев, занимается продажей машин и предоставлением сервисных услуг юридическим лицам.

«Когда я только пришел в компанию, первые год-два вникал в процессы, многое было в новинку, — вспоминает Лазарев. — Постепенно начал замечать недоработки, сложности, которые мешают сотрудникам эффективно делать свою работу».

В прошлом году руководитель корпоративного отдела увидел в журнале «Секрет фирмы» материал о внедрении бережливого производства и системы канбан на заводе «Микрон» (СФ№11/2009), а потом прочитал книгу Джеффри К. Лайкера «Дао Toyota». «Я открыл для себя целый мир японской корпорации, — восхищенно рассказывает Сергей. — Toyota живет по своим принципам, и все настолько четко, отлажено, системно, — это поражает!». Практичный Лазарев сразу же прикинул, что описанные в статье и книге технологии можно использовать для повышения эффективности работы дилерского центра.

Слабое место

Помимо корпоративного отдела, который возглавляет Сергей Лазарев, в подразделении по продажам существуют еще пять служб — кредитная, страховая, комиссионная, администрирования и выдачи.

Все руководители этих отделов подчиняются заместителю директора по продажам. По словам Лазарева, все подразделения тесно связаны, и сотрудники отдела продаж по-

стоянно взаимодействуют с другими работниками. Например, если покупателю понравилась модель, машину заказывает на складе администратор торгового зала (АТЗ), а для этого менеджер по продажам должен оставить ему заявку на бронь автомобиля. «Бывает так, что администратор не увидел сообщение от моего сотрудника или отвлекся, и машина в итоге не заказана. Несмотря на то, что это промах АТЗ, все ругают менеджера по продажам — за то, что не проконтролировал, не проследил», — рассказывает руководитель.

В начале года Сергей Лазарев провел эксперимент в своем отделе: трое его подчиненных в течение всего дня записывали каждое действие и каждый свой шаг. Результаты поразили руководителя. Он выяснил, что на поиск клиентов, то есть основную функцию отдела продаж, они тратят всего полчаса-час в день. А львиную долю рабочего времени менеджеры занимаются либо бумажной работой, либо выясняют, в каком состоянии находится автомобиль, заказанный клиентом.

«Главный ресурс менеджера — время. Чем больше его тратишь на переговоры с потребителями, тем выше вероятность покупки машины, — объясняет Сергей Лазарев. — Если бы те 3-4 часа в день, которые мой сотрудник тратит на отслеживание состояния автомобиля, он посвятил бы основной задаче, то и эффективность его как работника повысились бы в разы».

Итоги эксперимента окончательно убедили руководителя в необходимости изменить технологию работы как своего отдела, так и смежных, с которыми его подчиненным приходится взаимодействовать. В частности, Сергей Лазарев решил усовершенствовать процесс подготовки машины к выдаче клиенту — на профессиональном языке дилеров это называется «подготовка автомобиля к выпуску».

Каждая машина, которая поступает к дилеру от производителя, в обязательном порядке проходит несколько стадий: предпродажная подготовка, выявление и устранение дефектов, установка допоборудования (например, сигнализации) и проверка техническим отделом. Контроль за процессом подготовки машины — это задача АТЗ. Администратор получает письмо от менеджера по продажам, где прописаны характеристики автомобиля, а также срок, к которому машина должна пройти все стадии подготовки. Получив эту информацию от менеджера, АТЗ заносит данные в специальную электронную систему. И дальше, по словам Лазарева, часто возникают проблемы.

Дело в том, что менеджеры, направляя заявку администратору и выставляя сроки, не обладают информацией о загруженности технических подразделений. Но и АТЗ, внося информацию в базу, не смотрит на загрузку механиков. В результате возможна нестыковка. К примеру, менеджер в заявке указал, что допоборудование должно быть установлено на автомобиль к 13 мая, и администратор занес данные в систему. А у службы допоборудования в данный момент может находиться в работе 15 машин, и понятно, что автомобиль не будет готов к указанному сроку.

«Если мы 13 мая сообщим клиенту, что его машина все еще не готова, он, естественно, будет недоволен, — рассуждает Лазарев. — И хотя контроль за подготовкой автомобиля лежит на администраторе, выговор получает мой менеджер». Поэтому по факту выходит, что сотрудники, которые должны заниматься в первую очередь поиском клиентов и продажами, тратят массу времени на переговоры с другими отделами, пытаясь узнать, в какой стадии готовности находится автомобиль.

Японская модель

Идея, которую взял на вооружение Лазарев, основывается на так называемом «принципе вытягивания», который применяется на производствах Toyota. На японском предприятии главным элементом планирования является обычная карточка (канбан): ее наличие в определенном месте служит сигналом к действию для сотрудников (например, что нужно пополнить ящик деталями, которые закончились).

У Лазарева это выглядит следующим образом. Например, когда АТЗ заносит в компьютер информацию о машине, которая должна пройти все стадии подготовки, он од-

новременно переносит эти же данные на карточку (канбан) и кладет ее в специальный контейнер.

Сотрудник отдела технического контроля забирает карточки из контейнера администраторов и переносит их в специальный лоток на стенде подразделения, которое должно заниматься автомобилем дальше. Например, в службу предпродажной подготовки (ПП). Карточки замечает работник ПП. Задание ему уже никто не дает, поскольку канбан служит для него флажком к старту. После окончания работы сотрудник кладет канбан под лобовое стекло — это означает, что автомобиль готов, и его можно забирать на следующую техническую процедуру — на допоборудование. И далее по цепочке. Подобная система позволяет максимально автоматизировать процесс и свести к минимуму человеческий фактор (например, забывчивость или невнимательность).

Пару месяцев назад Сергей Лазарев смог модернизировать в духе Toyota отношения со страховым отделом. По словам Лазарева, когда он поделился своей идеей с руководителем страхового подразделения, она, почти не раздумывая, согласилась на эксперимент.

Обычно менеджеры по продажам передают страховщикам информацию о покупателе и его заказе, чтобы те подготовили коммерческое предложение для клиента. «Но если я просто положу документ на стол в отделе страхования, это не означает, что люди сразу возьмутся за работу, — рассказывает Лазарев. — И, будучи не в курсе, в каком состоянии находится обработка моего запроса, вынужден их постоянно дергать».

Теперь ситуация изменилась. На двери корпоративного отдела, которую видят и сотрудники страхового, висит контейнер, куда можно складывать листы формата А4. Менеджеры по продажам кладут в лоток файл, в котором указаны данные по клиенту. Сотрудник страхового отдела смотрит на контейнер, видит в нем листок, и это служит сигналом к действию: он забирает документ и принимается за дело. Так Лазарев и его менеджеры автоматически получают информацию, что запрос взят в обработку. Когда сотрудник-страховщик заканчивает работу, он складывает готовое коммерческое предложение обратно в контейнер, откуда менеджеры его забирают.

Тормозной путь

В своем отделе Сергей Лазарев применяет и другие ноу-хау Toyota, например, принцип дзидока. Он подразумевает остановку производственного процесса в случае обнаружения неполадок.

Например, в разговоре с клиентом менеджер по продажам запнулся и начал искать информацию, которой нет у него под рукой. Лазарев, который сидит в одной комнате с сотрудниками, замечает промашку работника и воспринимает это как сигнал к действию. Руководитель приостанавливает работу всего отдела для выявления и устранения проблемы. Как результат, например, Лазарев кладет на стол менеджера распечатанные данные, которые сотрудник тщетно искал, и которые могут ему понадобиться в будущем. Параллельно другие сотрудники получают точно такие же данные, чтобы избежать подобного промаха.

Креативный начальник корпоративного отдела мечтает распространить идеи Toyota по всему дилерскому центру, но пока не получается. «Если бы мой отдел не зависел от работы других подразделений, я бы, может, и не пытался. Но наша основная задача — продавать, а мы тратим время на многочасовые выяснения», — резюмирует руководитель корпоративного отдела.

В начале года Лазарев показал свою презентацию с усовершенствованным процессом подготовки автомобиля своему непосредственному руководителю — заместителю директора по продажам. Начальник задал несколько уточняющих вопросов и предложил согласовать идею с другими отделами. Лазарев разослал письма с презентацией по всем руководителям.

Но как с грустью признался Сергей, после удачного опыта со страховым отделом процесс застопорился. Лазарев пытался лично пообщаться с руководителями других под-

разделений, выяснить их отношение к своим предложениям. Одни не против изменений и даже понимают их необходимость, но считают, что к подобным нововведениям дилерский центр не готов. Другие не стремятся вникнуть в суть предложений. Наконец, по словам Сергея, заработки в его отделе зависят от объема продаж, а у коллег из других отделов нет финансовых мотивов, поэтому их не особо заботит собственная эффективность.

Круг замкнулся: предложения Лазарева все видели, но предпринимать какие-то действия не хотят. А сам Сергей Лазарев не понимает, как ему продвигать свои идеи.

Вопросы для обсуждения:

1. Как убедить руководителей дилерского центра в необходимости изменений?
2. С чего необходимо начать?
3. Как правильно доводить и внедрять предложения по улучшению работы за пределами собственного отдела?
4. Как согласовать интересы различных подразделений?
5. В чем Вы видите ошибки С. Лазарева?

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям

Кейсы по теме 4.

1. Почему менеджеры проектов приняли изменения

В ОАО «ИПП «ВНИПИтрансгаз» запускали систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, генеральный директор мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги.

По материалам совместной пресс-конференции ОАО «ИПП «ВНИПИтрансгаз» и ООО «Технологии управления Спайдер Украина» (Киев, 16 марта 2005 года).

2. Рассказывает практик

Николай Непорада . Директор по персоналу группы компаний Verysell, Москва

Группа компаний Verysell работает в области информационных технологий. Основана в 1990 году как совместное предприятие с международной дистрибьюторской компанией Merisel, Inc. К 1993 году были подписаны дистрибьюторские соглашения с корпорациями Intel, Microsoft и Hewlett-Packard. Согласно рейтингу журнала Forbes за октябрь 2006 года, Verysell вошла в десятку крупнейших частных IT-компаний и в тройку ведущих системных интеграторов России. Численность персонала — более 700 человек. Оборот компании за 2006 год — 470 млн долл. США.

Внедрение инноваций требует работы со старожилами компании. При переходе на новые технологии проблема заключается не столько в увеличении (или, наоборот, в отсутствии роста) заработной платы, сколько в повышении производственной нагрузки. Основной состав, то есть «старички», обычно уверены, что успех бизнеса можно обеспечить и прежними методами, без усложнения технологий. Сопротивление изменениям со стороны основного состава может длиться очень долго, если не пытаться объяснить, зачем нужны новые технологии.

В моей практике был интересный случай, когда рядовой сотрудник, функции которого должны были измениться, задал стандартный вопрос: «Зачем мне это надо?». Дело касалось риелторского бизнеса. А суть сводилась к тому, что изменение системы ограничивало права специалиста в работе с разрешительными органами (эту функцию брала на

себя компания). Сотрудник, о котором идет речь, был очень успешен в решении вопросов оформления сделки, и его не интересовали ближайшие перспективы организации в целом. Он сообщил мне, что он «рядовой гражданин» и что его занимают личные перспективы. Мне оставалось только согласиться с ним и спросить: «Хорошо, а в Вашей профессиональной жизни есть что-нибудь, чего Вы не успели в глобальном смысле или не успеваете ежедневно?». Выяснилось, что в работе рядового риелтора масса стандартных действий, что эту рутину некому поручить и что сотрудник получает второе образование по специальности «юриспруденция», чтобы иметь возможность на равных говорить с юридическим отделом. Через три месяца «рядовой гражданин» стал руководителем группы. А мог уйти к конкурентам.

Когда исчерпаны аргументы, сопротивление может стать только делом принципа: «Я просто не хочу так работать». В этом случае сотрудник, скорее всего, сам примет решение покинуть компанию.

Общайтесь со средним управленческим звеном. На предприятии главный источник официальной информации для сотрудника — его непосредственный начальник. Однако линейные менеджеры зачастую не считают нужным или не умеют донести до подчиненных решения высшего руководства, что приводит к значительным информационным потерям. Этого можно избежать в том случае, если линейные руководители поддерживают перемены не на словах, а на деле, являясь участниками проектов, входящих в план организационных изменений.

Например, поручите службе персонала создать совместно с менеджерами среднего звена схему разделения ответственности, отражающую реальное распределение функций в компании. Это позволит каждому руководителю иметь четкое представление о том, чем занимаются другие подразделения, оценить объемы выполняемой ими работы.

Как была внедрена новая система оценки

При введении новой системы ежеквартальной оценки работы персонала мы опросили начальников смен. Оказалось, что нововведение не вызывает восторга, большинство руководителей не желают оценивать подчиненных, рассматривая эту задачу как помеху в работе и дополнительную нагрузку. Для ряда начальников смен серьезной проблемой стала необходимость давать работникам негативные оценки: проще смириться с плохой работой подчиненного, чем объявить, например, что он лишен премии, понижен в должности и т. д.

Преодолеть сопротивление персонала введению новой системы оценки нам помогли следующие меры:

Служба персонала организовала рабочую группу из руководителей, которые приняли участие в разработке методов оценки рабочих показателей. Таким образом повысилась личная заинтересованность руководителей в успешном функционировании системы.

Служба персонала рассказала, как проводить оценку. Такое обучение повышает заинтересованность в системе оценки, раскрывает перед руководителями ее цели и задачи. Кроме того, для введения ежеквартальной оценки труда службой персонала были разработаны бланки оценки и инструкция для руководителей подразделений (отделов, смен) по их заполнению.

Мы провели собрания с линейными руководителями, которых коснутся преобразования, ответили на вопросы. Например, наш Генеральный Директор аргументировал полезность нововведений тем, что без регулярной оценки результатов работы службы охраны невозможно уменьшить текучесть кадров в ней. Для удержания хороших работников необходима справедливая система стимулирования труда, которую можно создать на основе объективных результатов оценки.

Мы увязали новую систему оценки с уже существующими процедурами подведения итогов, системами оплаты труда и материального стимулирования лучших работников.

После проведенных обсуждений официально (под подпись) ознакомили всех руководителей с соответствующими документами (приказом и приложениями). Теперь их задача — довести смысл нововведений до подчиненных.

3. Говорит Генеральный Директор Александр Ермошкин | Председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», Москва

Наш бизнес разрастался, количество проектов увеличивалось. Возникла необходимость отраслевого обособления, компания преобразовалась в холдинг. Функция контроля была передана управляющей компании, и это сыграло позитивную роль на первом этапе, но в дальнейшем стало сдерживать развитие предприятия. Позже мы попробовали ограничить власть управляющей компании, теперь это скорее экспертное сообщество, то есть мы изменили сам принцип отношений управляющей компании и отдельных бизнес-направлений: вместо давления — взаимодействие. Эта идея была оценена положительно, и сегодня мы совершенствуем принятую модель отношений.

Начинать работу с персоналом стоит с проведения встречи с близкими по духу топ-менеджерами или даже сторонними людьми (консультантами). У меня, например, сложилась группа людей, к которым я могу обратиться за советом. Они помогают уточнить идею, предвосхитить возможные осложнения методом мозгового штурма. После этого готовится программа, описывающая, как все будет проходить, обязательно запускается механизм внутреннего PR. Например, мы проводим семинар, где делимся планами с широким кругом менеджеров.

Выясните, как сотрудники воспринимают преобразования. Сложность управления изменениями в том, что требуется не только грамотно наладить передачу информации внутри организации, но и добиться, чтобы идеи руководства принимались руководителями подразделений и рядовыми сотрудниками. Поэтому для эффективного внедрения нововведений нужно целенаправленно формировать каналы «обратной связи». Поручите службе персонала анкетировать работников, проводить опросы линейных руководителей, тренинги, то есть использовать любые возможности для сбора информации.

Заручитесь поддержкой службы персонала. Важно, чтобы директор по персоналу обладал достаточно полной информацией, понимал, что и до кого донести, какие нежелательные сведения могут просочиться, какие проблемы могут из-за этого возникнуть и как их предотвратить. Поручите службе персонала разработать локальный нормативный акт (инструкцию, приказ, положение), в котором будут изложены суть и методика проводимых изменений

Определить, приживается ли нововведение, очень просто. Если сотрудник без напоминания пользуется новой программой, значит, инновация освоена успешно. Например, когда мы внедряли программу Microsoft Project, чтобы понять, как воспринято это нововведение, достаточно было обратить внимание, в какой программе подготовлены отчеты топ-менеджеров: делают ли они отчеты как раньше или пользуются новой программой.

4. Семь правил работы с персоналом в период радикальных изменений

Сергей Новосельцев. Генеральный Директор ОАО «Завод радиоаппаратуры», Екатеринбург; доктор делового администрирования.

ОАО «Завод радиоаппаратуры» существует с 1959 года как предприятие ВПК, специализирующееся на производстве аппаратуры дальней радиосвязи для всех родов войск. Численность персонала — примерно 1600 человек. Большая часть продукции холдинга — гражданского назначения.

Чтобы вывести предприятие из кризисного состояния, мы провели целый ряд серьезных реформ. Ликвидировали часть подразделений и технических процессов, производство построили по продуктовому принципу, предусмотрен переход к холдинговой структуре, стали широко применять аутсорсинг. Эти реформы вызывали серьезное противодействие персонала, в том числе моего ближайшего окружения. Чтобы преодолеть сопротивление и довести реформы до конца, я делал все, что только мог придумать

(иногда удачно, иногда — нет). Обобщая личный опыт, я сформулировал следующие рекомендации:

Ожидайте сопротивления персонала. Это естественная реакция, поэтому не злитесь, а заранее готовьтесь к разъяснительной работе.

Определите очаги максимального напряжения, ответьте на вопрос: «Кто будет оказывать наибольшее сопротивление?». Отметьте людей (группы), с чьим сопротивлением надо бороться в первую очередь.

Найдите союзников. Выявите людей (группы), которые поддержат изменения. Любой ценой сделайте союзником самого авторитетного противника. Если он публично не поддержит изменения, не оставляйте его в организации.

Обсуждайте инновации сначала с ключевыми сотрудниками, как бы советуясь с ними. Доводить планы, связанные с радикальными изменениями, сразу до широкой аудитории нельзя.

Не требуйте от людей быстрого согласия на инновационные предложения, дайте им время подумать. Но долго не ждите.

Когда приняли окончательное решение, идите до конца, иначе дискредитируете себя и идею.

Берите на себя самую неприятную работу. Тяжело лично предлагать заместителю или главному специалисту уволиться, непросто выступать на митинге в подразделении, которое сокращаешь. Но я уверен: Генеральный Директор должен делать это сам, не перепоручая сложную работу заместителям.

Вопросы к кейсам:

1. Каковы основные причины сопротивления менеджеров и другого персонала переменам, отмечаемые практиками в представленных материалах? Приведите примеры.

2. Составьте перечень ключевых принципов поведения менеджера при реализации организационных изменений на основе информации, представленной в кейсах.

3. Какие формализованные действия следует осуществить с целью снижения сопротивления изменениям со стороны менеджеров и исполнителей? Приведите примеры.

Задание для самостоятельного выполнения (в LMS Moodle)

Кейс «Управление изменениями при внедрении технологий бережливого производства»

Ситуация: промышленное предприятие, завод с полувековой историей, испытал серьезные трудности сначала в 90-е, потом в 2008-2009 гг., оборудование устарело, но удалось сохранить большую часть коллектива и основных клиентов. Сейчас на заводе началось внедрение технологий бережливого производства. Несколько сотрудников прошли специальное обучение, сдали экзамены, вернулись после обучения «из столиц» на родной завод с серьезным намерением эти технологии внедрять. И вот тут началось самое интересное:

1. Большая часть рядовых сотрудников на новые идеи, а главное – на новые (дополнительные) задачи, возникающие в связи с новыми идеями, отвечает закономерным (с их точки зрения) «а нам оно надо?»
2. Топ-менеджмент изменения поддерживает, это хорошо, но значительное число руководителей среднего звена отреагировало примерно так же, как рядовые сотрудники – «зачем все это, нам и так работы хватает».
3. Проектная группа заинтересована во внедрении изменений (есть мотивация, интерес, желание), но испытывает серьёзные трудности в планировании своей проектной деятельности, а также в выстраивании коммуникации с коллегами

Задание к кейсу:

1. Помочь рабочей группе в выстраивании коммуникации с коллегами, преодолении сопротивления
2. Повысить качество навыков коммуникации (убеждения, вовлечения).
3. Определить основные этапы коммуникативной стратегии для проекта изменений.

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки кейсов

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:
– полнота проработки ситуации;
– полнота выполнения задания;
– новизна и неординарность представленного материала и решений;
– перспективность и универсальность решений;
– умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

- оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов;
- оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла;
- оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла;
- оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла и менее, либо решение кейса не представлено.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Зачет по дисциплине «Эмоциональный интеллект» проводится в устной форме в виде собеседования по вопросам. Время, отведенное на подготовку, составляет 20 минут.

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Управление изменениями»

1. Основные положения теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Принципы управления процессом изменений.
4. Компоненты процесса организационных изменений.
5. Характеристика развивающейся организации.
6. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов.
7. Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность.
8. Модели жизненного цикла организаций.
9. Характер организационных изменений по фазам жизненного цикла.
10. Стратегия компании как объект изменений.
11. Сопротивление изменениям и инструменты проведения изменений.
12. Организационные формы проведения изменений.
13. Основные подходы к разработке структуры организации.
14. Организационный анализ компании.
15. Моделирование и изменение организационной структуры управления.
16. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.
17. Модель стратегии и основные компоненты ее структуры.
18. Связь стратегии и организационной структуры компании.
19. Формирование и реализация программы развития и реструктуризации.
20. Методика быстрого анализа решения (FAST).
21. Признаки обучающихся организаций.
22. Процесс организационного обучения.

23. Современный подход к созданию организационного знания.
24. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности.
25. Факторы для успешной реализации инжиниринга бизнес-процессов.
26. Основные принципы реинжиниринга.
27. Роль бенчмаркинга в системе организационных изменений.
28. Мониторинг процесса организационных изменений.
29. Контроль процесса организационных изменений.
30. Сбалансированная система показателей.

Критерии оценки ответа на зачете

Ответ на зачете оценивается по двухбалльной системе:
- отметка «зачтено» ставится, если:
- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- ответ студента структурирован;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную для решения;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументированно вести диалог и дискуссию.
- отметка «не зачтено» ставится, если:
- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части дисциплины;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов по содержанию билета студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Управление изменениями»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях, содержащихся в ключевых концепциях проведения изменений, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы

На лекциях изучаются основные теории проведения изменений и рассматриваются методы их осуществления. Значительное место отводится анализу человеческого фактора – преодолению сопротивления изменениям, мотивации персонала в условиях изменений, формированию команды изменений в организации.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу. На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов и решении ситуационных задач (кейсов).

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление изменениями» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы.

В качестве задания для самостоятельного решения обучающимся предложено разработать решение кейса. Впоследствии решение кейса при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании решения ситуационных задач (кейсов) по тематике изучаемой дисциплины.