

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Управление изменениями

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями»:

профессор, доктор философских наук, Матиашвили В.М., ассистент Еремина И.В.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество


Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  «7» 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от «7» 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  «7» 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой

должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

 «7» 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от «22» 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями» зарегистрированы в УМУ под учетным номером

6065

Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. «24» 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	5
3. Структура отчета по практической работе	11
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	15
4. Комплект заданий для проверочной работы	16
5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	16
2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы	18
6. Примерные темы курсовых работ	18
7. Цели и задачи курсовой работы	19
8. Структура курсовой работы	19
9. Порядок выполнения курсовой работы	20
10. Правила оформления курсовой работы	21
11. Процедура защиты курсовой работы	23
12. Критерии оценки курсовой работы	23
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	29

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление изменениями» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: формирование систематизированных знаний и приобретение профессиональных навыков и умений в области управления изменениями в компаниях.

Задачи:

- ознакомить студентов со спецификой управления изменениями в организациях;
- создать представление о системе и механизмах управления изменениями;
- ознакомить с основными условиями, необходимыми для успеха этого вида профессиональной деятельности управленца;
- ознакомить студентов с успешным бизнес – опытом проведения глубоких организационных изменений в отечественных и зарубежных компаниях.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на планирование деятельности организации и подразделений; организацию работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; разработку и реализацию проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой дисциплину вариативной части Б1.В.ОД.11. Дисциплина базируется на курсах: Организационное поведение, Теория организации; Стратегический менеджмент; Управление человеческими ресурсами.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Курсовой проект/ работа	Внеаудиторная контактная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (27)							
8	144 (4)	20	20	-	69	+	8

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ПК-6, ПК-8.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, знать основы осуществления организационных изменений (ПК-6);
- базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

Бакалавр должен уметь:

- управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);
- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

Бакалавр должен владеть:

- навыками участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:

- вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;

- основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;

- заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.

2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет высказать на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.

3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.

4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.

5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

6. Помните, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р- ла	Темы лекций	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная форма обуче- ния
1.	Теоретические основы управления изменениями	Ситуация «Будущее плазмы». Ситуация «Дефекты конструкции»	6
2.	Практические особенности управления изменениями	Ситуация «Незванные гости в Татарии». Ситуация «Уходя, уходи». Ситуация «Деликатная напряженность». Ситуация «Будущее типографии». Ситуация «Качество работы»	6
3.	Технологии организационных изменений	Ситуация «Обучение». Ситуация «Завод Chemspec». Деловая игра «Самая высокая башня». Упражнение «Распределение ролей в команде». Ситуация «Текучка на шоколадной фабрике»	8
ИТОГО			20

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Некоторые темы курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа будущие менеджеры могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.
5. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».
6. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
7. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
8. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
9. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Примерная структура ответа такова:

- 1) определить проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения, банальностей. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями, изученными в теоретическом курсе.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отметаются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий компании. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации возникают «на ровном месте» и логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска и в случае неудачи ставящие компанию на грань разорения, следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте обобщений, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности менеджер должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности. Разрабатывая рекомендации, помните простое правило: никогда не советуйте другим делать то, чего вы сами ни при каких обстоятельствах не стали бы делать, будь вы в положении руководителя данной компании.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется железная логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться связно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий изучаемой дисциплины. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые необходимо решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Деловая игра – это средство моделирования проблемных ситуаций в различных областях деятельности человека, позволяющие найти оптимальные пути решения этих проблем, а также алгоритмы, на основании которых можно спрогнозировать подобные ситуации и успешно их избежать.

Деловая игра представляет собой управленческую имитационную игру, в ходе которой участники, имитируя деятельность того или иного служебного лица, на основе анализа данной ситуации принимают решения. Она направлена на развитие у студентов умений анализировать конкретные практические ситуации и принимать решения.

Характерные признаки деловой игры:

- наличие общей проблемы и цели игрового коллектива, создающих определенную игровую систему, которая, в свою очередь, выступает ведущим стержнем игры, фоном, на котором развиваются частные конфликты и противоречия;
- наличие и распределение ролей, которые позволяют организовать совместную деятельность участников игры в условиях дифференциации и интеграции имитируемых функций;
- наличие различных интересов участников игры на основе выполнения конкретных ролей, что в ходе игры провоцирует конфликт и стремление участников отстаивать свои интересы;
- наличие диалогового общения партнеров по игре как необходимое условие принятия согласованных решений;
- наличие в игре импровизации за счет введения непредвиденных обстоятельств;
- наличие нескольких взаимосвязанных ситуаций, когда каждое последующее решение связано с предыдущим (т.е. игра всегда состоит из ряда взаимосвязанных этапов, шагов);
- наличие гибкого масштаба времени, реализуемого за счет того, что жизненные ситуации, протекающие в реальных условиях достаточно длительное время, в игре проигрываются за несколько часов;
- наличие системы стимулирования.

В рамках учебного процесса целесообразно говорить о так называемой учебной деловой игре (УДИ). Значение УДИ неоспоримо, поскольку они не только позволяют четко, лаконично систематизировать содержание учебного материала и воссоздать структуру и функциональные звенья будущей профессиональной деятельности, но и приближают студентов к реальным условиям порождения потребностей в знаниях и их практическому применению, обеспечивают переход от управленческой деятельности преподавателя к саморегуляции деятельности каждым студентом.

Игровой конфликт - это противоречие, которое обусловлено разными позициями игроков по поводу одного и того же содержания. Он чаще всего бывает двух типов: интеллектуальный и поведенческий.

Комплект ролей и функций игроков должен адекватно отражать «должностную картину» того фрагмента профессиональной деятельности, который моделируется в игре. Выбор ролевой структуры игры определяется объектом имитации и целями обучения, в связи с чем, роли заимствуются из реальной профессиональной деятельности.

Сценарий игры - это описание в словесной или графической форме предметного содержания игры.

Проведение деловой игры имеет четыре последовательных этапа.

1. Предварительная подготовка участников игры по данной теме. Включает в себя лекционное изложение материала, самостоятельную работу над рекомендованной литературой, изучение ситуаций, инструкций, сбор дополнительной информации, выполнение опережающих заданий с последующим самоконтролем и самооценкой по разработанному преподавателем перечню вопросов и ответов.

2. Организационный этап, имеет следующий алгоритм:

- обоснование темы и цели игры;
- введение стартовой игровой ситуации;
- формирование мини-групп от 4 - 5 до 7 человек;
- распределение ролей и функциональных обязанностей;
- создание арбитража в лице не менее 3 - 4 человек;
- информирование участников об условиях игры и ознакомление с правилами игры;
- вручение участникам игровых документов.

3. Арбитраж фиксирует все выступления, дополнения, оценивает их.

4. Подведение итогов. Здесь анализируется процесс игры в целом, поведение и активность участников, обращается внимание на ошибки и правильные решения, подводятся итоги соревнования.

Игровой результат – это показатели, по которым присуждается победа в игре, оценивается качество действий играющих. Показателями качества игрового результата являются правильность принимаемых решений, минимум ошибок, быстрота выполнения заданий.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Ситуация «Будущее плазмы».

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению причин изменений в компании.

Задание: Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция потрохла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: остаться на рынке или уйти с него?

Практическая работа № 2

Тема: Ситуация «Дефекты конструкции».

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению изменений, которые могут вывести компанию из сложившейся ситуации.

Задание: Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Практическая работа № 3

Тема: Задание «Незванные гости в Татарии».

Цель: приобретение знаний и навыков по определению направлений изменений в компании.

Задание: Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей. Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается.

Практическая работа № 4

Тема: Ситуация «Уходя, уходи».

Цель: приобретение знаний и навыков по оценке сопротивления изменениям.

Задание: Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Практическая работа № 5

Тема: Ситуация «Деликатная напряженность».

Цель: приобретение знаний и навыков по управлению взаимоотношениями.

Задание: Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы.

Практическая работа № 6

Тема: Ситуация «Будущее типографии».

Цель: приобретение знаний и навыков по повышению активности и вклада персонала в развитие бизнеса.

Задание: Сергей Марков и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам «А Принт», что те могут влиять на будущее компании. Руководство пермской цифровой типографии "А Принт" хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют поставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи.

Практическая работа № 7

Тема: Ситуация «Качество работы».

Цель: приобретение знаний и навыков по организации проведения беседы с подчиненным.

Задание: Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией. В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас. Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Практическая работа № 8

Тема: Ситуация «Обучение».

Цель: приобретение знаний и навыков по анализу признаков, характерных для самообучающейся организации.

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

Практическая работа № 9

Тема: Ситуация «Завод Chemspec».

Цель: приобретение знаний и навыков по разъяснению персоналу характера намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия.

Задание: Завод Chemspec («Химикаты») – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семьей другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению. Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Практическая работа № 10

Тема: Деловая игра «Самая высокая башня».

Цель: приобретение знаний и навыков по планированию функций команды.

Задание: Группа должна разделиться на команды по 7-8 человек. Команда из предлагаемого ей материала должна построить башню. Из состава команды должен быть выбран один наблюдатель – “надзиратель”, а также те, кто будет осуществлять планирование – “мыслители”, и осуществление задуманного проекта – “исполнители”. Каждой команде будет дан одинаковый набор материалов, для практического осуществления разработанных планов.

Практическая работа № 11

Тема: Упражнение «Распределение ролей в команде».

Цель: приобретение знаний и навыков по распределению ролей в команде.

Задание: Ознакомьтесь со следующими высказываниями.

1. Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.
2. В команде нужен “человек- кремень”, способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.

3. В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.
4. В команде необходим кто-то, способный “сделать так, чтобы случилось” намеченное.
5. В команде нужен кто-то, “делавший раньше”.

А теперь письменно ответьте на следующие вопросы. 1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие. 2. Все ли этим сказано о членах команды? 3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

Практическая работа № 12

Тема: Ситуация «Текучка на шоколадной фабрике».

Цель: приобретение знаний и навыков по решению проблем текучести кадров.

Задание: Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся. Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу и столкнулись с кадровыми проблемами.

Практическая работа № 13

Тема: Семинарское занятие «Технологии управления организационными изменениями в компаниях»

Цель: приобретение знаний и навыков по технологиям управления организационными изменениями.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Алгоритмические и креативные технологии управления организационными изменениями.
2. Технологии управления организационными изменениями в компании «Нижфарм».
3. Технологии управления организационными изменениями в группе компаний «НМЖК».
4. Технологии управления организационными изменениями в компании «Борский силикатный завод».
5. Технологии управления организационными изменениями в компании «Ингерсол-Рэнд».
6. Критерии и инструменты оценки эффективности организационных изменений.

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно, излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;

• слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);

• один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;

• серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;

• серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно

необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи проверочных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоем- кость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
1.	1.1. 1.2.	- изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по курсу; - составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарскому занятию; - подготовка к тестированию	6	Участие в групповых обсуждениях, выполнение индивидуальных заданий, выполнение тестов, активность на семинарском занятии
2.	2.1. 2.2.	- изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по курсу; - составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарскому занятию; - подготовка к тестированию	6	
3.	3.1.	- изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по курсу; - составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарскому занятию; - подготовка к тестированию	6	
		Подготовка курсовой работы	36	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	15	
		Итого	69	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Понятие «Организационные изменения».
2. Диагностическая технология «Анализ поля сил».
3. Движущие силы организационных изменений: внешние, внутренние, объективные, субъективные.
4. Тормозящие силы организационных изменений: внешние, внутренние, объективные, субъективные.
5. Типы организационных изменений.
6. Формы организационных изменений.
7. Основные стороны жизнедеятельности персонала, на которые оказывают влияние организационные изменения.
8. Модель организационных изменений (по К. Левину).
9. Основные вопросы, которые задают работники, когда их ставят перед необходимостью осуществления изменений.
10. Реакции персонала на организационные изменения.
11. Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям.
12. Механизмы воздействия менеджмента на поведение работников.
13. Что значит быть лидером в осуществлении организационных изменений?
14. Основные операции алгоритма организационных изменений.
15. Шесть советов людям, осуществляющим организационные изменения.
16. Как люди реагируют на изменения, которые им нравятся?
17. Как люди реагируют на изменения, которых они боятся?
18. Формула организационного сопротивления.
19. Формы и средства сопротивления персонала организационным изменениям.
20. Саботирующее поведение персонала: сущность и проявления.
21. Эскапистское поведение персонала: сущность и проявления.
22. Агрессивно-протестное поведение персонала: сущность и проявления.
23. Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям.
24. Что может мешать организационным изменениям: взгляд практика.
25. Как успешно управлять организационными изменениями?

26. Лидеры и эффективное управление организационными изменениями.
27. Матрица ситуационного анализа организационных изменений.
28. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
29. Алгоритм разработки имплементационной технологии.
30. Типы и формы имплементационных техник.

4. Комплект заданий для проверочной работы

Комплект заданий для проверочной работы:

Вариант 1 Сущность концепции организационного развития.

Составьте матрицу «6 на 6».

Вариант 2 Организационное развитие как практика менеджмента.

Определите основные цели организационных изменений.

Вариант 3 Управление изменениями в компании «Хлебокомбинат».

Определите основные проблемы, сделавшие необходимостью проведение организационных изменений.

Вариант 4 Отчуждение: типы, формы, управленческие ответы.

Определите понятие «отчуждение» и идентифицируйте его возможные проявления в бизнесе.

5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материал.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может развертываться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Методика написания проверочных работ. Главная цель работы – оценить степень усвоения учащимися тематического материала. Данная проверка осуществляется в виде решения теоретических и практических заданий. Специфика заданий определяется предметом изучения, с опорой на содержание которого они и будут составлены.

Типы проверочных работ:

1. Первый тип – характеризуется наличием одного главного вопроса, являющегося темой для написания работы. В этом случае цель заключается в полном раскрытии определенного вопроса из общего курса предмета.

2. Второй тип – два и более теоретических вопроса по теме в сочетании с несколькими практическими заданиями. Написание такого вида работы требует четкого и лаконичного исполнения по принципу «вопрос-ответ».

3. Третий тип включает только решение практических заданий, подразумевающих знание теории. Поэтому грамотно выполнив расчеты или заполнив пробелы в формулировках, вы продемонстрируете абсолютное владение материалом.

4. Четвертый тип – кейсы, ситуационные задачи, сквозные задачи, индивидуальный или групповой проект.

Структура проверочной работы. Как и содержание, структура работы зависит от специфики изучаемого предмета, а также от вида проверочной работы. Общими требованиями по оформлению является наличие:

- титульного листа, содержащего сведения об исполнителе работы;
- введения;
- основной части;
- заключения.

Подготовка к контрольным работам, экзамену (другим формам контроля).

1. Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

2. Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

3. Постарайтесь разобраться с непонятными, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает студентам воспринимать материал на теоретических занятиях на должном уровне.

4. Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических указаниях.

5. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

6. Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

7. Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.
2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.
3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.
4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.
6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

6. Примерные темы курсовых работ

1. Сущность концепции организационного развития.
2. Организационное развитие как практика менеджмента.
3. Типы организационных изменений.
4. Виды организационных изменений
5. Основные поведенческие реакции персонала на организационные изменения.
6. Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям.
7. Организационно- управленческие технологии успешных организационных изменений.
8. Здоровье менеджера и персонала как фактор осуществления изменений.
9. Субъект управления изменениями и профессионализм менеджмента.

10. Цели управления изменениями.
11. Факторы эффективности управления организационными изменениями (на примере отечественных компаний).
12. Информационное и техническое обеспечение системы управления изменениями.
13. Зарубежный опыт успешного менеджмента изменений и пути его применения в России.
14. Изменения в организациях: типы, виды, формы.
15. Изменения и инновации: общее и особенное.
16. Планирование организационных изменений.
17. Классификация причин сопротивления работников изменениям.
18. Основные поведенческие реакции персонала на изменения.
19. Опыт и проблемы минимизации сопротивления переменам (на примере отечественных компаний).
20. Типы, виды и формы поведения персонала в ситуации организационных перемен.
21. Критерии и инструменты оценки эффективности организационных изменений.
22. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт)
23. Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).
24. Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.
25. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.
26. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
27. Организационные рутины и их роль в развитии организации.
28. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту в связи с развитием организационных потребностей.
29. «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.
30. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета.
31. Управление ростом организации.
32. Развитие организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла.
33. Специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.
34. Изменение влияния управленческих ролей в организации по стадиям жизненного цикла.

7. Цели и задачи курсовой работы

Выполнение студентом курсовой работы по дисциплине «Управление изменениями» проводится с целью:

1. Формирование умений:
 - систематизировать полученные знания и практические умения по дисциплине;
 - осуществлять поиск, обобщать, анализировать необходимую информацию;
 - разрабатывать мероприятия для решения поставленных в курсовой работе задач.
2. Формирование профессиональных компетенций: ПК-6 и ПК-8.

Задачи курсовой работы:

- поиск, обобщение, анализ необходимой информации;
- разработка материалов в соответствии с заданием на курсовую работу;
- оформление курсовой работы в соответствии с заданными требованиями;
- выполнение практической части курсовой работы;
- подготовка и защита курсовой работы.

8. Структура курсовой работы

По объему курсовая работа должна быть не менее 25 страниц печатного текста.

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист;
 - содержание;
 - введение, в котором подчеркивается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы, объект, предмет и практическая значимость;
 - основную часть, которая состоит из двух разделов: в первом разделе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы и характеристика предприятия; вторым разделом является практическая часть, которая представлена расчетами, графиками, таблицами, схемами, результатами исследования и т.п.;
 - заключение, в котором содержатся выводы и рекомендации относительно возможностей практического применения материалов работы;
 - список источников и литературы;
 - приложения.
- Отчет об уровне оригинальности текста, сформированное на сайте antiplagiat.ru.

Не допускаются к защите и подлежат возврату курсовые работы, выполненные на базе устаревших нормативных документов, книг, журналов, а также с уровнем оригинальности текста менее 65%.

9. Порядок выполнения курсовой работы

1) Выбор темы курсовой работы.

При определении темы студент имеет право выбора темы курсовой работы из предложенного преподавателем перечня.

Студент может предложить свою тему курсовой работы с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Самостоятельно изменить тему студент не может.

2) Разработка содержания курсовой работы.

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы курсовой работы, сформулировать цели и задачи работы, объект, предмет и практическую значимость.

Также в той части работы, где рассматривается теоретический аспект данной проблемы, необходимо дать краткий обзор литературы, изданной по этой теме.

Рассмотрим обязательные части введения.

Актуальность темы (почему это следует изучать?)

Актуальность темы рассматривается с позиций практической значимости. В данном пункте необходимо раскрыть суть исследуемой проблемы и показать степень ее проработанности в различных трудах. Можно перечислить источники информации, используемые в курсовой работе.

Цель курсовой работы (какой результат будет получен?)

Целью курсовой работы является ожидаемый конечный результат, который способствует решению поставленной проблемы. По своей формулировке цель должна исходить из проблемы. Соответственно, и тема работы должна соответствовать цели.

Цель курсовой работы чаще всего направлена на практическое решение вопроса, поэтому в ее формулировке можно использовать такие слова, как «совершенствование...», «разработка...», «проектирование...». Возможен комплексный подход к цели, которая будет состоять из двух частей – анализа и разработки. Тогда в формулировке цели будет звучать и слово «анализ...». Для того чтобы добиться цели, необходимо решить конкретные задачи.

Задачи курсовой работы (как идти к результату?) – пути достижения цели. Определяются они исходя из цели. Формулировки задач необходимо делать тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав и параграфов. Как правило, формулируются 3 - 4 задачи.

Перечень рекомендуемых задач:

1. «На основе теоретического анализа литературы разработать...» (ключевые понятия, основные концепции).

2. «Определить... » (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на объект исследования).

3. «Раскрыть... » (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на предмет исследования).

4. «Разработать... » (средства, условия, формы, программы).

5. «Апробировать...» (что разработали) и дать рекомендации...

Объект курсовой работы (что будет исследоваться?)

Это то, на что направлена исследовательская деятельность. Объектом может быть личность, среда, процесс, структура, хозяйственная деятельность предприятия (организации).

Предмет курсовой работы (как, через что будет идти поиск?)

Предмет исследования – это та часть исследуемого объекта, где локализуется проблема. Предмет исследования перекликается с темой и направлен на практическую деятельность, отражается через результаты этих действий.

Методы курсовой работы (как исследовали?)

Дается краткое перечисление методов. В методах выделяют: теоретические методы (анализ научной литературы, теоретическое моделирование и др.), эмпирические методы (наблюдение, опрос, анализ отчетности, в том числе документов, эксперимент и т.д.); методы обработки полученных данных (методы математической статистики и обработки данных). Выбор методов зависит от специфики объекта и предмета, а конкретные методики определяются поставленными задачами и условиями проведения исследования.

Таким образом, введение должно подготовить к восприятию основного текста работы.

3) Разработка основной части курсовой работы.

Основная часть состоит из двух разделов.

В первом разделе содержатся теоретические основы темы, дается история вопроса, уровень разработанности вопроса темы в теории и практике посредством сравнительного анализа литературы. В теоретической части рекомендуется излагать наиболее общие положения, касающиеся данной темы.

Излагая содержание публикаций других авторов, необходимо давать ссылки на них с указанием номеров страниц этих информационных источников.

Вторым разделом является практическая часть, которая имеет прикладной характер. В ней необходимо описать конкретный объект, привести результаты практических расчетов и направления их использования, а также сформулировать направления совершенствования.

Для написания практической части, как правило, используются материалы, собранные студентами в ходе прохождения практик. В тех случаях, если студент не располагает такими материалами, теоретические положения курсовой работы следует иллюстрировать данными Госкомстата, центральной и местной периодической печати и т.д.

Студент также может рассмотреть предложенные по теме курсовой работы практические ситуации, оценить их, сделать записи в рабочих документах и сформулировать выводы.

4) Разработка заключения.

По окончании написания курсовой работы подводятся итоги по теме. Заключение носит форму синтеза полученных в работе результатов. Его основное назначение – резюмировать содержание работы, подвести итоги. В заключении излагаются полученные выводы и их соотношение с целью курсовой работы, конкретными задачами, сформулированными во введении.

10. Правила оформления курсовой работы

Объем курсовой работы должен составлять не менее 25 страниц, без учета приложений. В том числе, введение – 1-2, теоретическая часть – 11-14, практическая часть – 11-14, заключение – 1-2 страницы.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями стандарта предприятия СТП 1-У-НГТУ-2004 «Общие требования к оформлению пояснительных записок дипломных и курсовых проектов».

Набор текста производится в текстовом редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman размером 12 pt через 1,5 интервала или 14 pt через 1 интервал. Рекомендуемое значение поля страницы: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее 20 мм.

Текст курсовой работы должен быть разбит на составные части. Разбивка текста производится делением его на главы и параграфы. В содержании работы не должно быть совпадения названий глав и параграфов. Названия глав и параграфов должны отражать их основное содержание и раскрывать тему работы.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют. Стиль оформления заголовков и подзаголовков должен быть одинаковым в пределах всего документа. Заголовки следует печатать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, выделяя жирным шрифтом. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояние между заголовком главы и текстом – один дополнительный междустрочный интервал. Между параграфом и текстом дополнительный интервал не ставится.

Текст курсовой работы оформляется без переносов в словах.

Нумерация страниц курсовой работы и приложений, входящих в состав этой курсовой работы, должна быть сквозная.

Титульный лист не включается в общую нумерацию страниц.

В основной части курсовой работы должны присутствовать таблицы, схемы, графики с соответствующими ссылками и комментариями.

Все иллюстрации, помещаемые в курсовую работу, должны быть тщательно подобраны, четко выполнены. Рисунки и диаграммы должны иметь прямое отношение к тексту, без лишних изображений и данных, которые не поясняются.

Количество иллюстраций в курсовой работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте курсовой работы. Наименования, приводимые в тексте и на иллюстрациях, должны быть одинаковыми.

Размещаемые в тексте иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами. Например: *Рисунок 1*, *Рисунок 2* и т.д. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, например, *Рисунок 1.1.*, *Рисунок 1.2.*

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и кратким. Лишь в порядке исключения таблица может не иметь названия.

Таблицы в пределах всей работы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией, перед которыми записывают слово *Таблица*. Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте, при этом слово *таблица* в тексте пишут полностью, например: *в таблице 4*.

При переносе таблицы на другой лист (страницу), шапку таблицы повторяют и над ней указывают: *Продолжение таблицы 5*. Название таблицы помещают над первой частью таблицы.

Независимо от шрифта, таблицы оформляют размером 12 pt через 1 интервал. Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Пример:

Таблица 7. - Виды подходов к оценке бизнеса

Подход к оценке бизнеса	Характеристики		
	1	2	4

В список литературы включаются источники, изученные студентами в процессе подготовки работы, в т.ч. те, на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы.

Список используемой литературы оформляется в соответствии с правилами, предусмотренными государственными стандартами (ГОСТ 7.1–2003. БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАПИСЬ. БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ).

Список источников и литературы должен содержать не менее 8-10 источников.

Источники размещаются в алфавитном порядке. Для всей литературы применяется сквозная нумерация.

В приложениях курсовой работы помещают материал, дополняющий основной текст.

Приложениями могут быть:

- графики, диаграммы;
- таблицы большого формата;
- статистические данные;
- фотографии и т.д.

В основном тексте на все приложения должны быть даны ссылки.

Приложения располагают в последовательности ссылок на них в тексте. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу страницы слова «Приложение» и номера.

Требования к лингвистическому оформлению курсовой работы

При написании курсовой работы не рекомендуется вести изложение от первого лица единственного числа: «я наблюдаю», «я считаю», «по-моему мнению» и т. д. Корректнее использовать слова «мы», «нами». Допускаются обороты с сохранением первого лица множественного числа, в которых исключается местоимение «мы», то есть фразы строятся с употреблением слов «наблюдаем», «устанавливаем», «имеем».

Предпочтительнее выражать мысль в безличной форме, например:

- на основе выполненного анализа можно утверждать ...;
- проведенные исследования подтвердили...;
- представляется целесообразным отметить...;
- установлено, что...;
- делается вывод о...;
- следует подчеркнуть, выделить...;
- можно сделать вывод о том, что...;
- необходимо рассмотреть, изучить, дополнить...;
- в работе рассматриваются, анализируются...

При написании курсовой работы необходимо пользоваться языком научного изложения. Здесь могут быть использованы следующие слова и выражения:

1) для указания на последовательность развития мысли и временную соотнесенность:

- прежде всего, сначала, в первую очередь;
- во-первых, во-вторых и т. д.;
- затем, далее, в заключение, итак, наконец;
- до сих пор, ранее, в предыдущих исследованиях, до настоящего времени;
- в последние годы, десятилетия;

2) для сопоставления и противопоставления:

- однако, в то время как, тем не менее, но, вместе с тем;
- как..., так и...;
- с одной стороны..., с другой стороны; не только..., но и...;
- по сравнению, в отличие, в противоположность;

3) для указания на следствие, причинность:

- таким образом, следовательно, итак, в связи с этим;
- отсюда следует, понятно, ясно;
- это позволяет сделать вывод, заключение;
- свидетельствует, говорит, дает возможность;
- в результате;

4) для дополнения и уточнения:

- помимо этого, кроме того, также и, наряду с..., в частности;
- главным образом, особенно, именно;

- 5) для иллюстрации сказанного:
 - например, так;
 - проиллюстрируем сказанное следующим примером, приведем пример;
 - подтверждением выше сказанного является;
- 6) для ссылки на предыдущие высказывания, мнения, исследования и т.д.:
 - было установлено, рассмотрено, выявлено, проанализировано;
 - как говорилось, отмечалось, подчеркивалось;
 - аналогичный, подобный, идентичный анализ, результат;
 - по мнению X, как отмечает X, согласно теории X;
- 7) для введения новой информации:
 - рассмотрим следующие случаи, дополнительные примеры;
 - перейдем к рассмотрению, анализу, описанию;
 - остановимся более детально на...;
 - следующим вопросом является...;
 - еще одним важнейшим аспектом изучаемой проблемы является...;
- 8) для выражения логических связей между частями высказывания:
 - как показал анализ, как было сказано выше;
 - на основании полученных данных;
 - проведенное исследование позволяет сделать вывод;
 - резюмируя сказанное;
 - дальнейшие перспективы исследования связаны с....

В курсовой работе должно быть соблюдено единство стиля изложения, обеспечена орфографическая, синтаксическая и стилистическая грамотность в соответствии с нормами современного русского языка.

11. Процедура защиты курсовой работы

Курсовая работа, выполненная с соблюдением рекомендуемых требований, оценивается и допускается преподавателем к защите. Защита должна проводиться до начала экзамена по дисциплине.

Защита курсовой работы проводится на последнем занятии по дисциплине, выступления студентов обсуждаются членами группы, защиту курсовой работы оценивает преподаватель. По усмотрению преподавателя на защиту курсовой работы могут быть приглашены другие преподаватели, сотрудники, студенты университета.

К защите курсовой работы предъявляются следующие требования:

1. Глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа экономической литературы.
2. Умелая систематизация цифровых данных в виде таблиц и графиков с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития исследуемых явлений и процессов.
3. Критический подход к изучаемым фактическим материалам с целью поиска направлений совершенствования деятельности.
4. Аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций.
5. Логически последовательное и самостоятельное изложение материала.
6. Оформление материала в соответствии с установленными требованиями.

Защита курсовой работы может сопровождаться презентацией, выполненной в программе Microsoft PowerPoint.

12. Критерии оценки курсовой работы

Оценка курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- уровень освоения студентом учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированности аналитического мышления;
- степень овладения практическими умениями по направлению подготовки «Менеджмент»;
- оформление курсовой работы в соответствии с требованиями.

Критерии оценки курсовых работ рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5. Критерии оценки курсовых работ

Оценка	Критерии	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Отсутствует логика элементов научного аппарата, полное отсутствие анализа проблемы, отсутствует актуальная аналитическая информация. В теоретической части работы не раскрыты ключевые понятия; не рассмотрены различные подходы; нет логики построения текста отсутствует полнота выводов по работе и теме исследования; не обоснованы выводы; низкое качество оформления работы, не соответствует стиль и язык изложения	В эмпирической части допущены грубые ошибки, не может использовать полученные результаты для анализа. Отсутствие суждений, оценок, выводов. Не умеет проводить анализ деятельности на основе системы критериев; не умеет использовать результаты расчета; не умеет разрабатывать проекты совершенствования системы и технологии; отсутствует практическая ценность работы
Удовлетворительно	Слабо представлена логика элементов научного аппарата, отсутствие собственного видения автора на проблему, слабо представлена актуальная аналитическая информация. В теоретической части не точно раскрыты ключевые понятия; поверхностно рассмотрены различные подходы, нет ясности в логике построения текста, поверхностные выводы по работе и теме исследования; есть замечания по оформлению работы, встречаются стилистические ошибки в изложении материала	С ошибками проводит анализ деятельности на основе критериев; с ошибками выбирает и применяет методику и методы по проблеме исследования, допускает ошибки при разработке проектов совершенствования системы управления; частично присутствует практическая ценность работы. Эмпирическая часть исследования осуществлена формально. Результаты не достаточно убедительны
Хорошо	Содержание работы соответствует заявленной теме, проблема недостаточно ясна, ее актуальность раскрыта не полностью, присутствует собственное видения автора на проблему, не привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний, что ограничивает возможность более детального рассмотрения проблемы. Есть небольшие замечания в выводах; оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиями, но отмечается небольшая небрежность, качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям	В эмпирической части есть небольшие замечания, привлеченные методы, соответствуют целям, но сама процедура исследования требует незначительной доработки. Грамотно использует полученные результаты для анализа, выводы сделаны корректны. Может проводить анализ деятельности на основе системы критериев с незначительными замечаниями и использовать результаты расчета; умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, но требуют незначительной доработки; присутствует практическая ценность работы
Отлично	Содержание работы полностью соответствует заявленной теме, доказана актуальность проблемы, четко поставлены цели и задачи исследования. Проявлены всесторонние и глубокие знания студента по проблеме исследования, свободно излагает собственные мысли, привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний. Представлены и проработаны необходимые и дополнительные теоретические источники, материалы из опыта работы специалистов, на основании которых изложены существенные положения и сделаны выводы, раскрывающие тему, отражающие позицию автора. Оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиями, высокое качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям	В эмпирической части представленные методы опытно-экспериментального исследования соответствуют заявленной проблеме, методика логично выстроена, в результате чего полученные необходимые данные, осуществлена их грамотная обработка и интерпретация, выводы сделаны корректны. Свободно проводит анализ деятельности на основе системы критериев, умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, очевидны перспективы дальнейшего развития темы исследования

Курсовая работа требует доработки, если:

- она не носит самостоятельного характера, представляет плагиат или компиляцию;
- основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, фрагментарно;
- в тексте содержатся ошибки, оформление работы не соответствуют требованиям.

Курсовая работа должна быть подписана студентом с указанием даты её завершения.

Курсовые работы после прохождения защиты сдаются студентами на кафедру.

Пример курсовой работы

1. Описание предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «КвантУм», в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «КвантУм».

Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «КвантУм».

Место нахождения общества и его почтовый адрес: Россия, город Нижний Новгород, ул.Краснозвёздная 19 к 1.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчетные и другие счета в кредитных учреждениях. Общество является юридическим лицом и может иметь гражданские права, соответствующие видам деятельности и нести связанные с этой деятельностью обязанности. ООО «КвантУм» для достижения целей своей деятельности имеет право от своего имени заключать сделки. Общество является собственником имущества, переданного ему участниками в качестве вклада в Уставной Капитал, а также иного имущества, приобретенного им.

ООО «КвантУм» самостоятельно осуществляет владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

Основные направления деятельности предприятия.

В соответствии с уставом предприятия основными видами деятельности Общества являются:

- транспортная обработка грузов и хранение;
- услуги по транспортной обработке грузов и хранению;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- организация перевозок грузов;
- транспортно-экспедиционные услуги и ремонт автомобилей гражданам и юридическим лицам;
- вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества;
- посредническая, коммерческая, торгово-закупочная деятельность, включая розничную торговлю;
- создание заготовительных и перерабатывающих производств в различных отраслях народного хозяйства;
- производство строительных и иных материалов, в том числе новых их видов, дорожное строительство, сбор и переработка вторичного сырья;
- ремонтно-строительные работы, производство, монтаж, пуско-наладка и реализации конструкций и изделий производственно-технического назначения;
- строительство зданий и сооружений промышленного, жилого и иного назначения, с правом их эксплуатации и реализации;
- дорожное строительство;
- риэлтерские услуги;
- приобретение и продажа в собственность жилых и нежилых зданий, помещений, сооружений и земельных участков;
- маркетинговые услуги;
- торговля горюче-смазочными материалами;
- консультационные, консалтинговые и брокерские услуги;
- внешнеэкономическая деятельность.

ООО «КвантУм» предлагает:

- оборудованный причал длиной более 100 метров и одновременным размещением на причале порядка 20 тысяч тонн разных материалов;
- площадки для хранения порядка 50 тысяч тн материала на своей территории;
- погрузку в автотранспорт;
- автомобильные весы г/п 80 тн.

Продукция компании.

В основном ООО «КвантУм» занимается оптовой поставкой инертных материалов водным транспортом, таких как:

- Щебень и гравий различных фракций крупностью от 3 мм до 80 мм.
- Песок крупностью от 1,5 мм до 2,2 мм.
- ОПГС с содержанием гравия от 15% до 85%.

2. Основные проблемы организации:

- Отсутствие рекламы и как следствие - новых клиентов.
- Изменения в экономическом положении клиентуры.
- Неравномерность, неритмичность поставок.

- Сильная конкуренция с более состоятельными организациями.
- Отсутствие мотивации сотрудников к продажам.
- Узкое использование 1С.

3. Решение основных проблем:

1) Создать сайт для привлечения новых клиентов, а также поддержания отношений со старыми партнерами.

- Стоимость изготовления сайта 25000 рублей + ежемесячное продвижение в различных интернет-хостингах еще порядка 15000 рублей + обслуживание 5000 рублей.

Итого: в первый месяц 45 000 рублей, а в последующие – 20 тыс.

Цели сайта компании:

- Помочь компании в поддержке старых, а также установлению новых связей на рынке. Интернет упрощает процесс делового общения. Создание сайта позволяет избежать стандартных процедур ознакомления с деятельностью компании на ее территории.

- Стать инструментом распространения информации о компании, о ее деятельности. Полноценный Интернет-сайт компании предоставляет всем пользователям материалы (документы, аудио-, фото-, видеоматериалы), необходимые для формирования правильного представления о возможностях компании.

- Осуществлять удаленную демонстрацию товара для его продвижения. Что влечет за собой увеличения продаж. На Интернет-сайте компании можно разместить развернутую информацию о товарах и услугах. Помимо общего описания в рамках ресурса возможна публикация рейтингов и аналитических отчетов, организация консультаций клиентов, партнеров и дилеров.

- Увеличить объем продаж, найти новых клиентов вашей компании. Благодаря тому, что в Сети расстояние не имеет принципиального значения, Компания, при помощи Интернет-сайта, может привлечь большее количество потенциальных клиентов и партнеров.

- Осуществлять информационную и сервисную поддержку клиентов и партнеров. При помощи Интернет-сайта можно не только оперативно отвечать на вопросы, возникающие у пользователей Ваших услуг, но и формировать базу часто задаваемых вопросов. Таким образом, можно избежать многократных разъяснений по решению одних и тех же задач.

- Обеспечить круглосуточное предоставление услуг клиентам или партнерам. Интернет-сайт может функционировать круглосуточно. Поэтому, даже если клиенту потребуются Ваши услуги или информация о Вашей компании или он находится в другом часовом поясе, Вы его не потеряете.

- Стать средством обмена информацией между представительствами и торговыми точками компании. Для компании, которая имеет региональные представительства или более одной торговой точки в одном городе, Интернет может являться альтернативным, более скоростным, чем традиционные, каналом для передачи различного рода информации (документальной, аудио-, видеoinформации).

- Стать помощником в обучении, повышении квалификации сотрудников компании, ее партнеров. Благодаря Сети Интернет, методики дистанционного обучения смогли получить новый толчок к развитию. Это обусловлено не только тем, что Сеть позволяет оперативно передавать информацию, но также тем, что она может организовывать живое общение между удаленными собеседниками.

- Реализовать оперативную обратную связь с клиентами в любой точке мира. Создание сайта позволит Вашей компании проводить маркетинговые исследования. Анализ статистики посещений, результатов опросов, интерактивного общения помогут скорректировать работу Вашего сайта и максимально приблизить его информационное наполнение к запросам целевых аудиторий.

- Взаимодействовать со средствами массовой информации. СМИ проявляют повышенный интерес к Интернету как источнику первичной информации, поэтому сайт можно и нужно использовать как канал воздействия на журналистов.

2) Изменение в экономическом положении клиентов.

В связи со сложной экономической ситуацией в России, рынок товар и услуг сейчас испытывает трудности.

У многих наших клиентов ухудшилась реализация собственного товара, появились большие отсрочки по платежам, что влечет к их плохой платежеспособности.

Из-за этого приходится производить взаимозачеты. Например в качестве оплаты клиент может отдать недвижимость или бетон для дальнейшей реализации.

3) Неравномерность и неритмичность поставок вызвана дефицитом денежных средств у компании для предоплаты за материалы поставщикам и судовладельцам из-за плохой платежеспособности конечных клиентов.

4) Сильная конкуренция с более состоятельными организациями

В нашем регионе есть несколько организаций у которых производственные мощности больше наших. У них в собственности находятся больше техники, что удешевляет логистику: свой автопарк грузовых машин, флот, несколько причалов, бетонные заводы, куда реализуются материалы.

5) Отсутствие мотивации работников к продажам

Все крупные сделки заключаются на уровне директора и собственника организации. Менеджеры абсолютно не заинтересованы в реализации товара, что влечет к понижению уровня продаж и отсутствием поиска новых клиентов.

Отсутствует отдел продаж, менеджеры занимаются контролем прихода и расхода материалов, логистикой, контролем складов и т.д.

Было бы эффективно в качестве мотивации утвердить сотрудникам процент от реализации товара.

Предположим это будет хотя бы 1%.

Например, продав всего 100 тн гравия по цене 900 руб./тн сотрудник получит 900 рублей плюс к своему окладу. (100 тн материала это всего 3-4 грузовых автомобиля). Так что сотрудники были бы сильно заинтересованы в количестве проданного товара и объем продаж в компании бы увеличился.

6) Внедрение 1С

К сожалению в нашей организации 1С пользуется только бухгалтерия и весовая на причале.

Если докупить и установить 1С на все компьютеры это обойдется нам в 31 500 рублей и доплачивать системному администратору за ее обслуживание еще порядка 5 000 рублей.

Итого: порядка 91 500 рублей в год.

- Это поможет улучшить качество и скорость работы сотрудников.

- Она позволит удобнее вести информацию по контрагенту.

Видеть текущие задолженности или предоплаты по договорам

- Оперативно выписывать счета без привлечения бухгалтер.

4. Матрица ситуационного анализа организационных изменений.

Каковы цели организационных изменений?

В основном цели краткосрочные, то есть на ближайший год.

Улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде, к меняющейся рыночной ситуации, изменение поведения работников, т.е. приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями.

Каковы планируемые результаты организационных изменений?

- количественно измеряемые результаты

На каком уровне планируется осуществляться организационные изменения?

общеорганизационный уровень

Какие элементы организации будут основными объектами изменений?

миссия, цели, стратегия, программы

Каков тип организационных изменений, планируемых в организации?

инкрементальные изменения

В какой форме планируется провести изменения в организации?

совершенствование организации

Какое воздействие окажут планируемые изменения на персонал?

умеренное

На какую группу персонала планируемые изменения окажут влияние в первую очередь?

на какое подразделение – средний менеджерский состав в кол-ве 3 человек

на какие из профессиональных групп - управленческие кадры

На какие стороны жизнедеятельности персонала окажут свое влияние планируемые изменения?

- на систему вознаграждения труда;

- на характер труда работников;

- на условия труда персонала.

Каковы движущие силы планируемых (осуществляемых) организационных изменений?

объективные

Каковы силы, тормозящие организационные изменения?

субъективные

Каково поле сил, действующих в организации в связи с осуществляемыми (планируемыми) изменениями?

доминанта сил сопротивления

На какой фазе изменений находится организация?

Размораживание

Какова наиболее вероятная реакция персонала на планируемые организационные изменения?

прагматически заинтересованная реакция

Каковы наиболее вероятные причины сопротивления персонала планируемым изменениям?

- человеческие привычки

- различная способность работников адаптироваться к изменениям

Каковы наиболее вероятные формы сопротивления персонала планируемым организационным изменениям?

саботирующее поведение

Каковы механизмы минимизации сопротивления персонала планируемым изменениям?

- информирование работников и открытость менеджмента

- помощь и поддержка подчиненных в процессе реализации изменений

В течение какого времени будут осуществляться изменения?

В течении года

Каковы наиболее адекватные методы осуществления организационных изменений?

промежуточный (метод «аккордеона»)

Каковы возможные формы пассивной аккомодации персонала к планируемым организационным изменениям?

конформистское поведение

Каковы возможные формы прагматически заинтересованной реакции персонала на организационные изменения?

ситуативное поведение

Каковы возможные формы креативной реакции персонала на организационные изменения?

инновационное поведение

Каковы наиболее адекватные и наиболее эффективные механизмы реализации организационных изменений?

- четкое определение целей и планируемых результатов изменений, а также критериев оценки их результативности и эффективности;

- применение простого поэтапного планирования изменений;

- формирование знаний и навыков персонала, необходимых для успешной реализации изменений;

- адекватное финансирование изменений;

- терпеливое и настойчивое изменение прежних взглядов и поведения людей;

- доброжелательное реагирование на сомнения и возражения по поводу перемен акцент на преимуществах и выгодах перемен при признании то же время имеющихся трудностей;

- оказание поддержки и помощи подчиненным, как в ходе перемен, так и после их завершения.

По каким критериям и на основе каких процедур будет осуществлена оценка эффективности организационных изменений?

Анализ отчётов по продажам.

Анализ мотивационных отчётов.

Анализ ТОП и всей активной клиентской базы.

Анализ финансовых затрат.

Анализ отчётов по таймингу.

Отзывы персонала.

Отзывы партнёров.

Общий анализ.

Заключение.

Теория и практика современного менеджмента содержит большое число принципов, приемов, инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации.

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не соответствует масштабам и потребностям бизнеса. Практика показывает, что инструменты системного анализа, стратегического и оперативного планирования, эффективного управления и мотивации персонала – ключ к выживанию в современных условиях. Это навыки высокопрофессионального менеджмента, которые позволяют не только сохранить достигнутые результаты, но и активно развивать свой бизнес. Развитие бизнеса и усовершенствование системы управления – это взаимосвязанные параллельные процессы. Этот подход, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России.

Целью данной работы являлось совершенствование системы управления «КвантУм». В связи с этим были изучены теоретические аспекты системы управления, рассмотрены современные подходы и мировой опыт управления, а также изложены основные принципы стратегического планирования.

Анализируя мотивацию трудовой деятельности работников компании, можно сделать вывод о том, что руководство компании не проявляет должным образом заботу о повышении благосостояния всех своих сотрудников и мотивации сотрудников к продажам.

Компаниям необходимо не только производить хорошие товары, но и информировать потребителей об их преимуществах, а так же добиваться четкого позиционирования своих товаров в сознании потребителей. Для этого компании должны уметь использовать такие средства, как рекламу, стимулирование сбыта и связи с общественностью.

При условии внедрения разработанных программ будет обеспечиваться активное участие работников в разработке целей предприятия, мероприятий по их достижению, а также в реализации этих целей и мероприятий.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nttu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента по порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

- 3.1. Обоснованность.
- 3.2. Ясность.
- 3.3. Оригинальность.
- 3.4. Гибкость.
- 3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Управление изменениями в проектах.
2. Зачем нужно управлять изменениями?
3. Роль менеджера по управлению изменениями.
4. Наиболее сложные и важные факторы при внедрении изменений.
5. Этапы внедрения изменений.

Образцы практических заданий/ задач, требующих практического решения и ответа в письменной форме.

1. Ситуация «Будущее плазмы».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 34(73) от 13.09.2004)

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него? Выход на панель Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, – вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. – Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», – рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, – деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной

номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, – офис, реклама, магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов. Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопрос: Что может послужить причиной изменений в компании?

2. Ситуация «Дефекты конструкции».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004)

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория Фирма «Специализированное управление-180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты. В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного

подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавание затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства. После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики. В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ. Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов предопределены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протезе». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен. С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло. Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее. Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно. Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода. Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути,

единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее», – говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах. Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Вопрос: Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

3. Ситуация «Песчаные гости в Татарии».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 32(264) от 18.08.2008)

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей. Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удастся. Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии – ЗАО «КСК – Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов. Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели». В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, – субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» – рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании. Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка», – рассказывает Самир Марданов. – Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику». Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов. Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetoni. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis – полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf. Эта ситуация – закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр. «Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны», – рассказывает Марданов. – Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis». При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка

строительных смесей Татарии – около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая. Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж – личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте. «Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме. Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% – неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов – всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевики». Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж, – рассуждает Марданов. – Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными. Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании – 65 тыс. руб. Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов. Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты», – говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу – и производитель возвращает 50-70% затрат. Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Задания:

- 1. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?**
- 2. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?**
- 3. Какие изменения должны произойти в самой организации?**

4. Ситуация «Уходя, уходи...».

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: 1) Высокий уровень заработной платы; 2) Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); 3) Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; 4) Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это

способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад перешел с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для: 1) недопущения ситуации сопротивления; 2) предотвращения сопротивления.

5. Ситуация «Деликатная напряженность».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 26(209) от 09.07.2007)

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? 10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше – люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно – время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», – объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы – клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной

транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты. У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, 10 пусто, 10 пусто», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов», — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа», — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжают бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

Вопросы:

1. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
2. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?

6. Ситуация «Будущее типографии».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 19(251) от 19.05.2008)

Сергей Марков и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам «А Принт», что те могут влиять на будущее компании. Руководство пермской цифровой типографии «А Принт» хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют поставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи. Цифровая типография «А Принт» работает в Перми с августа 2004 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции – от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их у «А Принт» больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки. В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив – 15 человек, которые без труда умещаются в двух комнатах и небольшом производственном помещении. Средний возраст сотрудников – 24 года. «Как профессионалы они нас устраивают, – говорит директор типографии Сергей Марков. – Но не устраивает их безынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хотелось увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал».

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта. «На этом этапе часто возникают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые повлияют на его стоимость, – рассказывает коммерческий директор типографии Сергей Якупов. – Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены». Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили. Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами «А Принт» напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании, считает Якупов.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. «Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов, – рассказывает Сергей Якупов. – Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом». Вводить позицию маркетолога в «А Принт» пока не готовы – предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников. «Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции? – спрашивает Якупов. – Мы предложили коллективу: проявите креативность».

Новую систему взаимодействия с сотрудниками в «А Принт» налаживают с января 2008 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации. После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брэндинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители «А Принт» рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников. Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел «Вопрос-ответ». Здесь же выложена финансовая информация об «А Принт». «С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников», – объясняет Якупов.

Но главное, на сайте заработал раздел «Банк идей». Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. «Банк идей» разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. «Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения, – рассказывает Сергей Якупов. – Нам хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании». Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха «А Принт» нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде. Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10-12% от зарплаты. Для начала сотрудникам «А Принт» предложили

подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для "А Принт" – чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн – пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Якупов, "получит по заслугам": хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Якупова, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит. Оба предложения были высказаны устно, а "Банк идей" на внутреннем сайте "А Принт" по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. "Мы сознательно выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог, – рассказывает Якупов. – Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов". Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, – рубрика, заведенная специально для "пустопорожних" разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

Вопросы:

1. Есть ли способ повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса?
2. Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять?

7. Ситуация «Качество работы».

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией. В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас. Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Вопросы: Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи.

Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

1. Как Вы подойдете к проведению беседы?
2. "Уроки", извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
3. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
4. Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
5. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

8. Ситуация «Обучение».

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

Вопросы:

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

9. Ситуация «Завод Chemspec».

Завод Chemspec ("Химикаты") – часть крупной организации "Speciality Chemicals", производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки

воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации "Speciality Chemicals" зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению. Недавно руководство организации "Speciality Chemicals" приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

3. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменений.

10. Деловая игра «Самая высокая башня».

Цель: В процессе исполнения данной игры студенты:

- 1) Поймут разницу между рабочей группой и командой;
- 2) Столкнутся с планированием части функций команды;
- 3) Узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения;
- 4) Обсудят "за" и "против" открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями;
- 5) Получат представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц;
- 6) Увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задание могут послужить демотивационным фактором.

Ход занятия: Группа должна разделиться на команды по 7-8 человек. Команда из предлагаемого ей материала должна построить башню. Из состава команды должен быть выбран один наблюдатель – "надзиратель", а также те, кто будет осуществлять планирование – "мыслители", и осуществление задуманного проекта – "исполнители". Каждой команде будет дан одинаковый набор материалов, для практического осуществления разработанных планов.

Инструкция для "разработчиков" и "строителей". Стадия планирования занимает 30 минут и включает в себя: разработку, обсуждение конструкции и подготовку инструкций, для тех кто будет занят изготовлением башни. У "строителей" возведение башни должно занять не более 15 минут. "Разработчики" не могут помогать "строителям" в работе. В распоряжении строителей будут только письменные или устные инструкции. Побеждает та команда которая соорудит самую высокую и устойчивую башню.

Инструкция для наблюдателя. Наблюдатель может общаться с другими наблюдателями, но во время стадий планирования и реализации он не должен общаться с другими членами команды. При наблюдении необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- Как "строители" использовали время во время планирования;
- Чем занимались "разработчики" первые 25 минут, отведенные на "планирование" – были ли они заняты исключительно своим заданием или также учитывали нужды "строителей";
- Были ли привлечены "строители" к какой-либо из стадий планирования?;
- Что сказал Вам тот язык, которым пользовались участники во время стадии планирования, об их образе мыслей?;
- Насколько был вовлечен каждый член команды на этапе планирования?;
- Насколько хорошо участники справлялись со своими ролями – те, кто руководил, кто думал, кто делал и т.д.?
- Наблюдали ли Вы различные уровни мотивации у строителей и разработчиков? На каких уровнях? Что позволило вам сделать такие выводы?
- Были ли какие-нибудь очевидные моменты соревнования или конфликта между участниками команды?

11. Упражнение «Распределение ролей в команде».

Ознакомьтесь со следующими высказываниями.

1. Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.
2. В команде нужен “человек- кремень”, способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.
3. В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.
4. В команде необходим кто-то, способный “сделать так, чтобы случилось” намеченное.
5. В команде нужен кто-то, “делавший раньше”.

А теперь письменно ответьте на следующие вопросы. 1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие. 2. Все ли этим сказано о членах команды? 3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

12. Ситуация «Текучка на шоколадной фабрике».

(по материалам журнала «Секрет Фирмы» № 36(268) от 15.09.2008)

Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся. Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу и столкнулись с кадровыми проблемами. Восемь лет назад Роман Скоков и Юлия Шмакова работали в московской компании, занимавшейся поставками дорожной техники. Коллег объединило желание организовать собственное дело. С начальными инвестициями помогли друзья и знакомые, а направление бизнеса подсказало помещение, которое удалось арендовать: 30-метровый офис на Покровке решено было переоборудовать под небольшое кафе. Опыта создания своего бизнеса у них до этого не было: Роман прежде занимался растоможиванием грузов, Юлия – бухгалтерией. Новоявленные бизнесмены стремились обустроить свое кафе как место, где было бы приятно проводить время им самим. Роман у себя на квартире мастерил оригинальные круглые столы, Юлия на блошиных рынках покупала смешные тряпичные куклы и замысловатые светильники. Получилось уютное и совершенно домашнее кафе: многие посетители до сих пор уверены, что “Шоколадное ателье” – семейное дело каких-нибудь французов, невесть как очутившихся в Москве.

Несколько лет в кофейне торговали привозными десертами: эклеры и штрудели от нескольких московских поставщиков Роман и Юлия собственноручно каждое утро доставляли на Покровку. Но через три года стало ясно, что заведению требуется собственное лицо. В партнерстве с опытным французским кондитером было решено открыть небольшой производственный цех, позволяющий производить до 100 кг готовой продукции в день: хлеб по оригинальным рецептам, шоколад и мармелад ручной работы, пирожные и торты. Примерно 60% продукции – пирожные и торты, 10% – хлеб, 30% – шоколад и мармелад.

Изначально Роман и Юлия рассчитывали, что производственный цех будет обеспечивать продукцией не только собственное кафе, но и поставлять торты, пирожные, хлеб и шоколад handmade в гастрономические бутики и рестораны. “Мы были уверены, что такая вкусная продукция будет пользоваться спросом”, – вспоминает Юлия. Шоколад и мармелад от “Шоколадного ателье” в рознице стоят примерно 4,5 тыс. руб. за 1 кг (1 конфета – 50 руб.), пирожные и торты – 2-2,5 тыс. руб. за 1 кг, хлеб – в среднем 100 руб. за одно изделие. Однако выяснилось, что продавать такую продукцию непросто. “Недорогим ресторанам наши пирожные и конфеты не по карману, – говорит Юлия. – А в дорогих, как правило, есть свои кондитеры, и в услугах сторонних поставщиков они не нуждаются”. В качестве возможных клиентов остаются магазины, но там дорогие пирожные и хлеб не всегда раскупаются до истечения срока годности. Кроме того, организовать доставку в несколько мест, с учетом московских пробок и расстояний, очень сложная задача для “Шоколадного ателье”, которое не может себе позволить держать больше одного водителя. Сегодня продукция компании, кроме собственного кафе на Покровке, продается в магазинах “Глобус гурмэ”, Spar и небольших ресторанах и кондитерских – в общей сложности в десяти точках.

“Ходить и предлагать свою продукцию, стучаться в закрытые двери очень унижительно, – считает Юлия. – Новые точки реализации мы сейчас не ищем, работаем только с теми, кто нас уже знает”. Чтобы не зависеть от сторонних партнеров, владельцы компании решили развивать собственную розницу, то есть увеличивать число кофеен под своим брэндом. Но и это непростая задача. Для компании, где владельцы вынуждены вставать за прилавком, появление даже одной дополнительной точки – огромное испытание. “С момента основания компании мы привыкли делать все сами, – рассказывает Юлия. – Найти людей, которым можно перепоручить некоторые функции, очень сложно”.

Постоянные посетители “Шоколадного ателье” знают, что клиентов здесь часто обслуживают сами владельцы: приятно завтракать в кафе, когда кофе варит приветливый хозяин. Но Юлия и Роман встают за прилавком не ради создания уютной атмосферы: приходится подменять внезапно заболевших или даже уволившихся сотрудников. “Например, в “Кофе хаусе” на площади 100-150 кв. м работают 25-30 человек. Если один из них заболел, это не катастрофа, – рассуждает Юлия. – А у нас на площади 30 кв. м работают только два человека: они стоят у прилавка, готовят кофе, обслуживают посетителей. И если заболел один из продавцов, ему нет замены. Чтобы работа не встала, за прилавком встаем мы с Ромой, причем остальные заботы с нас никто

не снимает". Когда открывали кафе, рассчитывали, что обслуживать посетителей будут четыре человека: работать они должны были в парах по два, посменно: два 11- часовых рабочих дня чередуются с двумя выходными. Но за шесть лет существования "Шоколадного ателье" на Покровке периоды, когда в штате числились все четыре продавца, были редкими и непродолжительными. "К нам ведь приходят работать в основном студенты, – рассказывает Юлия. – Отработав несколько месяцев, они бросают кофейню, чтобы сдавать сессию или уехать на каникулы. В ресторанном бизнесе это типичная ситуация, но мало где внезапный уход одного официанта переносится так болезненно, как в нашем камерном формате". Зарплата продавцов в маленькой кофейне средняя по рынку: с учетом чаевых получается не меньше 20 тыс. руб. в месяц. При приеме на работу будущим сотрудникам рассказывают, что они смогут не только работать в торговом зале небольшого кафе, но и бывать, к примеру, на вечеринках глянцевого журналов, в организации которых участвует "Шоколадное ателье", на фестивалях, где продается продукция кофейни. Хотя поначалу это многих привлекает, удержать людей надолго все равно не получается. "Продавец, тем более при небольшом штате кофейни, – это лицо всего бизнеса, – рассуждает Юлия. – Иногда такие персонажи приходят на работу устраиваться, что руки опускаются, – легче самому кофе варить у прилавка, чем доверить свое детище неизвестно кому". Как правило, персонал для кафе владельцы "Шоколадного ателье" ищут через "рабочие" сайты в интернете, размещают объявления в газетах и у себя в кафе. Но каждый раз люди находятся с трудом. Очевидно, чтобы думать о развитии бизнеса, собственникам необходимо снять с себя решение каждодневных проблем. Вылечить эту "головную боль" мог бы грамотный управляющий, который решал бы вопросы учета, логистики, работы с персоналом. Брать со стороны такого специалиста Роман и Юлия не хотят – как доверить чужому человеку то, что с таким трудом было выстроено за шесть лет. "Тут должен быть единомышленник, человек, который очень хорошо понимает суть этого бизнеса и то, каким мы хотим его видеть", – объясняет Юлия. Сейчас у компании такой человек есть – девушка, работающая в "Шоколадном ателье" более трех лет, кажется владельцам достаточно перспективным управленцем. Планируется, что к выполнению новых обязанностей она приступит уже в сентябре, когда будет открыто второе "Шоколадное ателье" на Тишинской площади. Впрочем, главную проблему – где взять необходимое количество линейного персонала, который бы работал достаточно стабильно, – появление управляющего все равно не решит. Получается, что и путь развития собственной розницы в таком формате проблематичен.

Вопросы:

1. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации?
2. Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников?

Образцы контрольной работы, проводимой в устной или письменной форме.

Контрольная работа №1

1. Сущность концепции организационного развития.
2. Универсальность принципов управления изменениями.
3. Управление изменениями: социально-психологический аспект.
4. Система управления изменениями в современной организации.
5. Объект управления изменениями.
6. Субъект управления изменениями и профессионализм менеджмента.
7. Цели управления изменениями.
8. Информационное и техническое обеспечение системы управления изменениями.
9. Изменения в организациях: типы, виды, формы.

Контрольная работа №2

1. Классификация причин сопротивления работников изменениям.
2. Основные поведенческие реакции персонала на изменения.
3. Опыт и проблемы минимизации сопротивления переменам.
4. Возможности командообразования при осуществлении перемен.
5. Как правильно избегать стрессов и бороться с ними в процессе подготовки и осуществления перемен.
6. Как правильно планировать время в процессе осуществления изменений.
7. Здоровье менеджера и персонала как фактор осуществления изменений.
8. Типы, виды и формы поведения персонала в ситуации организационных перемен.
9. Инновации как форма организационных изменений.

Контрольная работа №3

1. Управление по целям как менеджерская технология: возможности и ограничения при проведении изменений.
2. Анализ поля сил как диагностическая технология.
3. Алгоритмические и креативные технологии управления организационными изменениями.
4. Критерии и инструменты оценки эффективности организационных изменений.

5. Бенчмаркинг как управленческая технология: возможности при проектировании и проведении изменения.

Образцы тестов.

Тест по курсу:

Задание 1. Определите следующие понятия

1. Организационное развитие -
2. Движущие силы организационных изменений -
3. Доминанта сил сопротивления -
4. Фаза нового замораживания -
5. Упреждающие изменения -
6. Ответные изменения -
7. Саботирующее поведение -
8. Эскапистское поведение -
9. "Рассеивание энергии" -

Задание 2. Определите свое отношение к следующим утверждениям по принципу: "согласен не согласен", "согласен, но - не согласен, но".

1. Агент изменений - это человек или группа людей, которые выступают катализатором изменений.
2. По теории «поля сил», любое поведение является результатом преобладания движущих сил в конкретном направлении.
3. По теории «поля сил», любое поведение является результатом взаимодействия между движущей силой и силой сопротивления.
4. Для преодоления сопротивления К. Левин рекомендует следовать фазам: размораживание, новое замораживание, изменение.
5. Один из возможных путей преодоления сопротивления – угроза наказания или наказание тех, кто мешает проводить перемены.
6. Кооптация может быть основана на передаче лидеру сопротивления желаемых им функций участника проектирования или реализации изменений.
7. Для преодоления сопротивления организационным изменениям менеджеру более важно использовать техники минимизации сопротивления противодействующих сил, чем усиливать движущие силы перемен.
8. Использование одного источника информации при осуществлении диагностики организационных изменений более продуктивно и экономично, чем использование большого количества таких источников.
9. "Нарцисстическое поведение" характерно для работников в рамках реакции пассивной (вынужденной) аккомодации.

Задание 3. Найдите правильные ответы.

1. Автомобилестроение в России сталкивается с множеством проблем.
Среди них: технологические, инвестиционные, обостряющаяся конкуренция с иностранными компаниями. Эти факторы относятся к числу:
 - а) внутренних;
 - б) внешних;
 - в) объективных;
 - г) субъективных.
2. Внедрение автоматизированных станков и оборудования для выполнения операций, которые раньше осуществлялись человеком, – есть пример действия:
 - а) внешней движущей силы;
 - б) внутренней движущей силы;
 - в) объективной движущей силы;
 - г) субъективной движущей силы.
3. Отдельные работники или группы людей, выступающие катализатором организационных изменений, называются:
 - а) консультантами;
 - б) внешней движущей силой изменений;
 - в) организационной моделью;
 - г) агентами изменений.
4. Мастер цеха, желающий поднять производительность говорит рабочим, что до того времени, пока нужный уровень производительности не будет достигнут, у них не будет выходных. Его действия это пример включения:
 - а) движущих сил изменения;
 - б) сил, тормозящих изменения;

- в) авторитарного стиля осуществления организационных изменений;
 г) партисипативного стиля реализации организационных изменений;
 5. По Курту Левину организационные изменения осуществляются по трёхфазовой модели, одна из фаз которой свидетельствует о том, что люди приняли цели и ценности агента изменений. Что это за фаза?
 а) размораживание;
 б) изменение (действие, интервенция);
 в) новое замораживание;
 г) приспособление.
 6. Иногда менеджеры искусно «уводят» персонал от сопротивления переменам. Этот способ преодоления сопротивления включает в себя техники:
 а) манипулирования;
 б) переговоров;
 в) обучения;
 г) насилия
 7. Менеджеры могут побудить людей проводить изменения путём угрозы наказания или наказания. Этот способ преодоления сопротивления основан на:
 а) манипулировании;
 б) переговорах;
 в) обучении;
 г) применении насилия
 8. «Расширение труда» и «обогащение труда» - это примеры таких видов организационных изменений как.
 а) структурные изменения;
 б) технологические изменения;
 в) техноструктурные изменения;
 г) социотехнические изменения.
 9. Изменения, которые имеют своей целью прямо изменить поведение работников, сконцентрировать внимание на их навыках и установках называются:
 а) техническими;
 б) кадровыми;
 в) структурными;
 г) техноструктурными

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 6.
 Таблица 6. Этап текущей аттестации по дисциплине «Управление изменениями»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания		Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
			1.Отсутствие усвоения	2.Не полное усвоение	3.Хорошее усвоение	4.Отличное усвоение
1	2		3	4	5	6
Работа на лекциях	Участие в групповых обсуждениях	1	Отсутствие участия	Единичное высказывание	Активное участие в обсуждении	Высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	Выполнение тестов	2	Выполнение менее 50%	Выполнение выше 50%	Выполнение более 75%	Выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	Решение индивидуальных практических заданий	3	Не правильное решение	Решение с ошибками	Правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	Правильное решение без ошибок
Работа на практических занятиях	Активность на семинарских занятиях	4	Отсутствие участия	Единичный ответ	правильное Активное участие в обсуждениях	Высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

Вопросы по теории:

1. Понятие «Организационные изменения».
 2. Диагностическая технология «Анализ поля сил».
 3. Движущие силы организационных изменений: внешние, внутренние, объективные, субъективные.
 4. Тормозящие силы организационных изменений: внешние, внутренние, объективные, субъективные.
 5. Типы организационных изменений.
 6. Формы организационных изменений.
 7. Основные стороны жизнедеятельности персонала, на которые оказывают влияние организационные изменения.
 8. Модель организационных изменений (по К. Левину).
 9. Основные вопросы, которые задают работники, когда их ставят перед необходимостью осуществления изменений.
 10. Реакции персонала на организационные изменения.
 11. Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям.
 12. Механизмы воздействия менеджмента на поведение работников.
 13. Что значит быть лидером в осуществлении организационных изменений?
 14. Основные операции алгоритма организационных изменений.
 15. Шесть советов людям, осуществляющим организационные изменения.
 16. Как люди реагируют на изменения, которые им нравятся?
 17. Как люди реагируют на изменения, которых они боятся?
 18. Формула организационного сопротивления.
 19. Формы и средства сопротивления персонала организационным изменениям.
 20. Саботирующее поведение персонала: сущность и проявления.
 21. Эскапистское поведение персонала: сущность и проявления.
 22. Агрессивно-протестное поведение персонала: сущность и проявления.
 23. Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям.
 24. Что может мешать организационным изменениям: взгляд практика.
 25. Как успешно управлять организационными изменениями?
 26. Лидеры и эффективное управление организационными изменениями.
 27. Матрица ситуационного анализа организационных изменений.
 28. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
 29. Алгоритм разработки имплементационной технологии.
 30. Типы и формы имплементационных техник.
- Вопросы по практике.
31. Технологии управления организационными изменениями в компании «Нижфарм».
 32. Технологии управления организационными изменениями в группе компаний «НМЖК».
 33. Технологии управления организационными изменениями в компании «Борский силикатный завод».
 34. Технологии управления организационными изменениями в компании «Ингерсол-Рэнд».

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Управление изменениями»

Билет № 0

1. Формы организационных изменений.
2. Эскапистское поведение персонала: сущность и проявления.
3. Технологии управления организационными изменениями в компании «Нижфарм».

Зав.кафедрой _____ Преподаватель _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 7.

Таблица 7. Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, углубленный уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Не знает основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, основы осуществления организационных изменений. Не знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Не может управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Не может документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Удовлетворительно	Слабо знает и плохо ориентируется в основах управления проектами, базовых подходах к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, осуществлении организационных изменений. Слабо знает и плохо ориентируется в базовых правилах документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Испытывает затруднения при управлении проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Испытывает затруднения при документальном оформлении решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Хорошо	Знает основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, в том числе, частично знает основы осуществления организационных изменений. Знает некоторые базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Способен управлять проектом на практике, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Способен применять на практике документальное оформление решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Отлично	Знает основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, знает основы осуществления организационных изменений. Знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Способен управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Способен документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.