

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

Рабочая программа дисциплины

Управление организационными изменениями

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Организация и управление предпринимательской деятельностью
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр

Москва
2020 г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-7</p> <p>Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Понятие и сущность управления организационными изменениям – Цели и задачи управления организационными изменениями – Классификация организационных изменений – Изменения и нововведения. Компоненты процесса преобразований. – Организационно-управленческие нововведения (инновации): виды и характеристика – Основные методики осуществления перестроек в организациях – Группу методов, ориентированных на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию. – Сущность и содержание проектных методов управления изменениями, организационного развития, изменения организационной культуры – Понятие сопротивления. Факторы сопротивления изменениям – Причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям – Формы проявления сопротивлений – Психологические барьеры. Пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров – Способы формирования готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям – Сущность и содержание методов формирования психологической готовности к изменениям: диагностическое, развивающее и тонизирующее – Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений – Сущность мониторинга и контроля процесса изменений. Способы контроля изменений – Различия между проблемами «закрытыми» и «открытыми» – Сущность и содержание диагностики изменений – Подходы к проведению изменений и принципы проведения изменений – Сущность и содержание методов: жесткий метод (теория E) и мягкий метод (теория O), интегральный метод, трехшаговой модели изменений К Левина и др

	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Классифицировать организационные изменения – Разрабатывать проекты управления изменениями с использованием методов проведения организационных изменений – Описывать причины сопротивления изменения на основании анализа факторов сопротивления изменениям – Выявлять психологические барьеры сотрудников, сопротивляющихся изменениям – Формировать готовность персонала к организационным изменениям – Разрабатывать мероприятия, осуществляемые в целях мониторинга изменений – Организовывать обратную связь для контроля изменений – Проводить анализ факторов внешнего и внутреннего окружения – проводить анализ внешней среды – проводить анализ причин изменения – Определять готовность к изменениям – составлять модель планирования изменений – составлять модель 7S <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Представлением об управлении организационными изменениями – Методами проектирования организационных изменений, ориентированных на управление организации, подразделений, групп и сотрудников – Способами формирования готовности персонала к изменениям – Способами проведения мониторинга организационных изменений – методами управления с учетом результатов анализа ситуации связанной с организационными изменениями – выбором модели управления изменениями с учетом социальных, культурных, этнических и культурных различий в организации
--	---

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам вариативной части учебного плана ОПОП. Она изучается после дисциплин: дисциплины «Теория организации и организационное поведение» и изучается параллельно с дисциплиной «Управление инновационной деятельностью».

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Управление инновациями и предпринимательство», «Современная российская экономика», «Экономическая психология предпринимательства», «Правовое обеспечение предпринимательской деятельности».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В частности, выпускник, освоивший программу магистратуры, в соответствии с

научно-исследовательской деятельностью, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

-организация проведения научных исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов по теме исследования;

-разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов;

-выявление и формулирование актуальных научных проблем;

-подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.

3. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения
	Заочная
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108
Контактная работа (всего):	
Занятия лекционного типа	2
Лабораторные работы	2
Промежуточная аттестация: Зачет / зачет с оценкой / экзамен /	4
Самостоятельная работа (СРС)	100

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

4.1.1. Заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Введение в управление организационными изменениями	1						13
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений				1			20

3.	Модели управления изменениями	1						19
4.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений				1			16
5.	Сопротивление организационным изменениям							18
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений							14
	Промежуточная аттестация	4						
	Итого	108						

4.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

4.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Введение в управление организационными изменениями	Подходы к определению организационных изменений. Понятие и сущность управления организационными изменениями. Цели и задачи управления организационными изменениями. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Изменения и нововведения. Организационно-управленческие нововведения (инновации): виды и характеристика.
2.	Модели управления изменениями	Общая характеристика методов: жесткий метод (теория E) и мягкий метод (теория O), интегральный метод. Содержание трехшаговой модели изменений К. Левина. Сущность и содержание модели «исследования – действия». Модель планирования изменений. Модель ADKAR. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель 7S.

4.2.2. Содержание лабораторных работ

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. Анализ внешней среды. Анализ причин изменения. Диагностика изменений. Подход к

	организационных изменений	проведению изменений. Определение готовности к изменениям. Принципы проведения изменений
2	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Проектные методы управления изменениями. Методы организационного развития. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект. Методы изменения организационной культуры

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

5.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	ПК-7	Проблемно-аналитические (ситуационные) задачи, тестирование
2.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	ПК-7	Тестирование, лабораторная работа
3.	Соппротивление организационным изменениям	ПК-7	Проблемно-аналитические (ситуационные) задачи, тестирование

4.	Мониторинг и контроль процесса изменений	ПК-7	Тестирование, лабораторная работа
5.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	ПК-7	Проблемно-аналитические (ситуационные) задачи, тестирование
6.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	ПК-7	Проблемно-аналитические (ситуационные) задачи, тестирование

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые проблемно-аналитические (ситуационные) задачи:

Задание № 1.

«Будущее плазмы» (Журнал «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 технику 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.

Все ниже и ниже

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.

Как отличиться

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.

Ассортиментная поддержка

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».

Без опоры

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?

Примерные темы лабораторных работ

Лабораторная работа 1.

«Цифровая лень»

Магазины сети «Цифровой центр ИОН» меняют формат. Теперь они называются «Ноу-хау», а развивать сеть компания будет совместно с сотовым оператором «Вымпелком». Осталось решить, как адаптировать прежнюю программу лояльности к новому формату.

«Цифровой центр ИОН» работает на рынке с 1998 года. В Москве и Московской области у компании 105 магазинов, еще десять готовятся к открытию. В планах – иметь к концу 2015 года 150 торговых точек и выйти на федеральный уровень. Площадь магазинов – от 60 до 130 кв. м., основной ассортимент – мобильная цифровая техника (ноутбуки, планшеты, смартфоны и телефоны, программное обеспечение и аксессуары к ним). Среднемесячный оборот компании – около 1 млрд руб. Свою долю рынка в Москве и Московской области по продажам смартфонов компания оценивает в 12 % (по iPhone в 20 %), доли по ноутбукам и планшетах – примерно по 10 %.

У компании есть онлайн-магазин I-on.ru, здесь представлен такой же ассортимент по таким же ценам, как и в офлайне. Но пока этот канал приносит сети не больше 10% выручки. «Сайт выполняет в первую очередь функции информационной площадки, где публикуются обзоры по технике, видеоролики о новинках, инструкции ко всем устройствам», – говорит директор по маркетингу ИОН Вилли Крючков. Но активно развивать онлайн-направление компания не планирует, по крайней мере в ближайшие два года. «Конкуренция в интернете – это пока конкуренция по цене. Мы же делаем ставку на сервис», – продолжает менеджер. Ситуация на рынке розничной торговли электроникой сложная: снижается маржинальность по многим категориям, на ряд товаров падает спрос (стационарные компьютеры, ноутбуки). Рынок претерпевает структурные изменения: одни игроки уходят с рынка, другие уходят в онлайн или смежные сегменты, осваивают новые для себя товарные категории, пробуют новые форматы магазинов.

В декабре 2013 года «Цифровой центр ИОН» и ОАО «Вымпелком» подписали договор о стратегическом партнерстве. На базе сети магазинов ИОН была создана сеть магазинов «Ноухау», а развивать новый бренд компания стала совместно с «Вымпелкомом». «Объединение усилий сотовых операторов и розничных продавцов электроники – мировой тренд», – говорит Крючков. Почти 80 бывших магазинов ИОН уже работают под брендом «Ноу-хау». «Формат востребован потребителями, посещаемость магазинов уже выросла на 10 %», – говорит Крючков. Сейчас одна из задач компании – перенести существующую в магазинах программу лояльности ИОН в новый формат. Вопрос непростой, поскольку у магазинов ИОН есть сложившаяся аудитория, а «Ноу-хау» – новый бренд, с помощью которого компания надеется привлечь и новые группы потребителей.

Показать и настроить

Основные конкурентные преимущества магазинов ИОН – уровень подготовки продавцов и качество сервиса, считает Крючков. В департаменте обучения ИОН работают 15 тренеров (всего в компании около 1,5 тыс. сотрудников). В компании есть лаборатория, через которую проходит каждая новая модель товара. Специалисты изучают устройство, выявляют его преимущества и недостатки, пишут подробные инструкции по использованию, читают сотрудникам лекции.

Первичная подготовка продавца занимает три недели: половина времени уходит на изучение курсов «Цифровые устройства» и «Техника продаж», остальное – на стажировку в магазинах. «Предусмотрен экзамен, из группы 40 человек в среднем отсеивается около семи», – рассказывает Крючков. Тесты сотрудники проходят постоянно, их успешная сдача позволяет переходить на более высокую квалификационную ступень и больше зарабатывать. Существует четыре ступени квалификации продавца, самая высокая – эксперт.

В каждом магазине ИОН работает от восьми до 15 продавцов (количество зависит от площади). Обязанность продавца – не только проконсультировать покупателя, но и сделать так, чтобы человек мог использовать устройство сразу после выхода из магазина. По словам Крючкова, компания умеет работать с людьми, которые не хотят или не могут сами разбираться в сложном устройстве современных девайсов, выбирать нужные функции и устанавливать настройки, закачивать нужные программы, изучать инструкции. «Многие пожилые люди пользуются смартфонами и планшетами, не говоря уже о мобильных телефонах. Родственники дарят им устройства, но вынуждены тратить время на объяснения, как они работают. И не все умеют объяснять», – рассказывает Крючков. Так, в одной из рекламных кампаний ИОН использовала образы пожилых людей, которым продавцы настраивали гаджеты и показывали, как работают «кнопочки». Другая группа клиентов, которым нужна помощь с настройкой, – занятые люди, в том числе бизнесмены, топ-менеджеры. «У меня самого мало времени, не представляю, как бы я обошелся без помощи консультантов», – говорит Крючков.

Продавцы оказывают и платные услуги, например, устанавливают ПО и дополнительные сервисы. «Качественная работа, которая требует много времени и сил, не может быть бесплатной. Но мы нашли баланс, делающий услугу приемлемой для покупателя и выгодной для продавца», – говорит Крючков. Стоимость наиболее популярных услуг (установка антивируса, пакета карт для навигатора, «привязка» устройства к банковской карте) – 300–900 руб. «Хотя бывают и пакеты по 7 тыс. руб. – например, устанавливали клиенту оболочку Windows и все сопутствующие программы на Mac», – рассказывает директор по маркетингу. Платные сервисы прибавляют к выручке сети не более 10 %. Часть этих денег идет продавцам, которые оказывают услугу.

Новая лояльность

Магазины «Ноу-хау» выглядят иначе, чем ИОН: к фирменному для ИОН белому цвету добавились желтый и зеленый. «Экс-владелец «Евросети» Евгений Чичваркин когда-то называл магазины ИОН «буржуазными». «Ноу-хау» сейчас выглядят более демократично, чем ИОН, а продавцы сменили строгие костюмы на рубашки-поло», – рассказывает

Крючков. В новой сети немного поменяли ассортимент: расширили товарную группу планшетов, сократили ассортимент ноутбуков. Но качество сервиса и уровень подготовки продавцов должны стать и конкурентным преимуществом магазинов «Ноу-хау». «В этом отношении политика компании не изменилась. Только теперь мы будем предоставлять также сервис и консультации от мобильного оператора», – рассказывает Крючков.

В переоборудованных магазинах «Ноу-хау» две зоны – вместе с продавцами ИОН здесь работают два сотрудника «Вымпелкома». Выбрав устройство, покупатель может сразу выбрать нужный тариф и подключить его к «Билайну». Подобные возможности были раньше у клиентов ИОН, но теперь, по мнению Крюčkова, консультация по услугам оператора станет более профессиональной и удобной. «В магазинах конкурентов человеку порой нужно отстоять очередь, чтобы получить ответ на вопрос по тарифам», – говорит он. Кроме того, в зоне оператора можно протестировать качество связи, скорость интернета при использовании разных возможностей устройства. «Чтобы выбрать оптимальный тариф для планшета или смартфона, надо понимать какими функциями ты будешь пользоваться чаще всего, какой трафик они „поглощают“. У нас можно скачать фильм или воспользоваться приложением, чтобы рассчитать свой трафик», – говорит директор по маркетингу. Сотрудники «Вымпелкома» также занимаются абонентским обслуживанием клиентов оператора – в магазинах «Ноу-хау» можно поменять тариф, восстановить SIM-карту и т. п.

Компания ставит перед собой задачу омолодить целевую аудиторию. Если аудитория магазинов ИОН была 30+, то для «Ноу-хау» компания хотела бы снизить возраст до 25+. Поможет в этом не только демократичный стиль, но и новые сервисы. Например, в магазинах планируется сделать бесплатный Wi-Fi.

Еще одна задача – адаптировать существующую программу лояльности под новый формат. В магазинах ИОН клиенты получали специальную «Лень-карту». «С помощью такого названия мы хотели показать, что для работы с нами требуется минимум усилий», – поясняет Крючков. На данный момент компания выдала 290 тыс. таких карт. По словам директора по маркетингу, карты есть практически у всех клиентов сети, их бесплатно выдают при покупке продукции Apple. Кроме того, ее можно приобрести за 149 руб.

Карта накопительная – 1 % стоимости покупки превращается в баллы, которые можно потратить в магазинах сети (один балл равен 1 руб.). Если клиент заказывает платный сервис (настройку гаджета и установку ПО), на карту возвращается 50% стоимости услуги. Кроме того, карта дает возможность обменять или вернуть купленный товар в течение 30 дней без объяснения причин. Без карты в магазинах ИОН это можно сделать в течение 14 дней.

Владелец «Лень-карты» также может принимать участие в распродажах, которые сеть устраивает раз в квартал (скидка 20%), получает информацию (по электронной почте или СМС) о новинках и акциях. По словам Крюčkова, доля повторных покупок по карте составляет 36%, а коэффициент вовлеченности (Redemption Rate, или процент погашения бонусов) – около 60%. Последний показатель не очень высокий по сравнению с другими игроками, потому что баллы можно тратить только в собственной сети магазинов.

Два года назад «Лень-карта» стала платежной (дебетовая карта расчетной системы MasterCard, ее эмитентом является расчетная небанковская кредитная организация). Положив на эту карту деньги, можно с ее помощью гасить кредиты, делать переводы, расплачиваться за товары и услуги в онлайн и офлайн и получать 2% суммы платежа в виде баллов. Для получения такой карты нужно заполнить анкету и предъявить паспорт.

Сейчас «Лень-карту» продолжают выдавать и в магазинах «Ноу-хау». Но отдел маркетинга думает, как модифицировать существующую программу лояльности для новой сети. Стоит ли придумать новое название карты или можно сохранить старое? Какие сервисы добавить, с учетом сменившегося формата и предполагаемых изменений целевой аудитории? В программе лояльности ИОН компания делала акцент на удобстве использования «Лень-карты» в повседневной жизни. А чтобы стимулировать клиентов покупать дополнительные услуги, предлагала за эти сервисы повышенные бонусы. Но

молодая аудитория меньше нуждается в подобных услугах. Возможно, ей были бы интересны другие опции – например, возможность получать бонусы за выкладывание комментариев по купленной технике.

Задание

1. Определите базовые проблемы компании.
2. Определите место компании на стадии жизненного цикла организации (в моделях Л. Грейнера и И. Адизеса).
3. Выберите модель проведения организационных изменений.
4. Определите, необходимо ли подчеркивать преемственность брендов.

Лабораторная работа 2.

Семь правил проведения изменений

Изучите текст и ответьте на вопросы, расположенные в конце текста

Любые изменения полны трудностей, и менеджер должен уметь обходить сопротивления изменениям. Успех здесь в большей степени зависит от способности понимать и преодолевать сопротивление, нежели от нажима на персонал. Конечно, легче иметь дело с сопротивлением открытым и непосредственным. Более сложная проблема – столкнуться с сопротивлением подразумеваемым или отсроченным. Для успешной реализации изменений рекомендуем учитывать три базовых принципа и семь правил проведения изменений.

Три принципа можно сформулировать так:

1. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается (это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом).
2. Часто сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления.
3. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, уже пережившие не одну реорганизацию, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Семь правил проведения организационных изменений приведены далее.

1. Правило «узких врат»

Оно основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить так, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация). Таким образом, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.

Однако при вовлечении сотрудника (в особенности квалифицированного) в процесс изменений очень важно учитывать, как он будет при этом действовать. Если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному.

Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. Часто это происходит в результате давления рабочей группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений.

В связи с этим можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом «узких врат»: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном

порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

2. Правило «подъема по лестнице»

Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).

При «ступенчатой» практике внедрения по сравнению с практикой не-прерывного массированного внедрения улучшения наступают быстрее.

Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»); соотношение продолжительностей подчиняется правилу «счастливой семерки».

3. Правило повторения

Это правило тесно связано с предыдущими. При внедрении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После этого эффективность нововведений может не только не повышаться, но нередко даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому можно сформулировать правило, известное как «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

4. Правило «предварительного прогрева»

На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов.

Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

5. Правил о «усталых, но довольных»

Желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными: ни слишком легкими, ни невыполнимыми, а такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. Если у сотрудника, участвующего в изменениях, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью в своих силах, часто эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться накапливающимся: повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития.

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы. Это в свою очередь может привести к развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило можно сформулировать так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. Эти цели необходимо тщательно сформулировать: количественные показатели должны быть измеримыми, качественные – однозначно сформулированными, для временных определено начало и продолжительность.

6. Правило «счастливой семерки»

Это правило связано с существенными различиями людей в их способности перерабатывать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некоторое максимальное число единиц информации, которое человек может

воспринять и переработать за один раз. Г.В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности, 7 ± 2 , т. е. 5, 7 или 9), согласно которому: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7 ± 2 компонента. Если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Контрольные вопросы:

1. На каких теоретических подходах основаны данные принципы и правила?
2. Возможно ли построение алгоритма и модели проведения изменений на базе данных правил?
3. Актуальны ли данные правила для российских предприятий? Все ли они находят применение в российских реалиях?
4. Попробуйте дополнить представленный перечень новыми правилами.

Типовые тесты

1.

Изменения:

- a) *обязательно происходят во всех организациях без исключения
- b) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- c) должны происходить только в кризисных организациях
- d) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2.

Типология видов организационных изменений:

- a) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- b) *имеет практическое и теоретическое значение
- c) представляет интерес для студентов
- d) представляет интерес для ученых

3.

Цель изменений

- a) сократить персонал
- b) устранить недостатки во внутренней среде организации
- c) изменить выпускаемые продукты и структуру
- d) *устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4.

К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- a) низкий профессионализм персонала
- b) *внешние и внутренние
- c) внешние, внутренние, психологические
- d) логические, социологические, психологические

5.

Основные уровни организационных изменений

- a) *индивидуальный, групповой, системный

- b) внешний и внутренний
- c) логический, социологический, психологический
- d) закрытый и открытый

6.

Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена:

- a) Котгером
- b) Грейнером
- c) Мильнером
- d) *Левином

7.

Модель Кемерон и Грина:

- a) *делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- b) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- c) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

8.

Знание моделей процесса организационных изменений

- a) *представляет интерес для ученых
- b) не имеет смысла при планировании изменений
- c) представляет интерес для студентов
- d) имеет практическое и теоретическое значение

9.

Модели процесса организационных изменений

- a) *противоречат друг другу
- b) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- c) могут иметь разное количество этапов

10.

Модель Коттера

- a) *делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- b) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- c) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- d) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

11.

Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации:

- a) *невозможно воспользоваться тестами
- b) можно воспользоваться различными тестами
- c) "Алмаз" Левитта
- d) описывает основные этапы проведения изменений
- e) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

- f) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- g) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

12.

Для проведения изменений в организации требуется:

- a) *желание руководства
- b) *наличие проблем
- c) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- d) отсутствие сопротивления изменениям

13.

Диагностика -

- a) анализ производственной деятельности
- b) */анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- c) анализ кадрового состава
- d) анализ финансового состояния

14.

Модель Надлера - Ташмена

- a) *описывает текущее состояние и основные направления изменений
- b) описывает основные этапы проведения изменений
- c) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- d) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

15.

Модель К.Левина "Анализ поля сил"

- a) *описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- b) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- c) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- d) описывает основные этапы проведения изменений

5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, ситуационные задания, дискуссия и мини-конференция в форме вебинара);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, задания для самостоятельной работы, тесты).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*выполнено*» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*не выполнено*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

2. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

6.1 Основная учебная литература

1. Воедилов, Д. В. Техника двухшагового изменения : практическое пособие / Д. В. Воедилов. — 2-е изд. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 33 с. — ISBN 978-5-4487-0333-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78111.html>

Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>

6.2 Дополнительная учебная литература:

1. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

6.3 Периодические издания

1. РОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ МЕНЕДЖМЕНТА, Год основания 2003, ISSN печатной версии 1729-742, ISSN онлайн-версии 2618-6977, WWW-адрес <http://www.rjm.ru>

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Управление изменениями. Учебное пособие. Составитель к.э.н. Т.А. Галынчик. (<http://nvsu.ru/ru/Intellekt/1807/Galinchik%20Т.А.%20Управление%20изменениями%20-%20уч%20пособие%20-%202016.pdf>)

2. 8 ШАГОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ - (<http://ibcm.biz/8-%D1%88%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B2-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8/>)

3. Проект управления изменениями (<http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/upravlenie-izmeneniyami.html>)

4. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
<http://www.edu.ru/>

5. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

6. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»– <http://www.consultant.ru/>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному

запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

11. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются: традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия в интерактивные формы занятий - решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций, самостоятельная работа студентов с учебными материалами,

представленными в электронной системе обучения.

На учебных занятиях используются технические средства обучения: компьютер подключенный к сети Интернет и программой браузером для выхода в интернет, монитор, колонки, микрофон, веб камера, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, пакет программ для проведения вебинаров в он-лайн режиме. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием электронной системы дистанционного обучения, установленной на оборудовании университета.

11.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием презентаций и трансляцией выступления лектора;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями с использованием электронных систем коммуникаций (форумы, чаты);
- консультации (форумы);
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

11.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- *анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач*
- *ролевая игра;*
- *круглый стол;*
- *мини-конференция*
- *дискуссия*
- *беседа.*

11.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.