

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.11.2023 13:39:32
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение 1
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Логистика

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: **зачет**.

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

код компетенции	определение компетенции
ОПК-3	ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-6	ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр)
ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Обучающийся знает: Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, сферу применения, возможности, условия, достоинства и недостатки современных моделей формирования и реорганизации бизнес-процессов	Задания (№ 1) Вопросы (№ 1-10)
	Обучающийся умеет: Использовать понятийный аппарат теории управления организационными изменениями для описания и анализа состояния системы управления изменениями в организации, применять понятийный аппарат для описания значимых моделирования и реорганизации бизнес-процессов	Задания (№ 2) Вопросы (№ 11-30)
	Обучающийся владеет: Навыками мониторинга и контроля процесса изменений и способами сопротивления переменам, методами моделирования и реорганизации бизнес-процессов	Задания (3) Вопросы (№ 31-40)
ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или	Обучающийся знает: Современные направления развития теории и подходов к осуществлению организационных изменений, направления развития концепций и	Задания (№ 4) Вопросы (№ 41-49)

программой организационных изменений	практик моделирования и реорганизации бизнес-процессов	
	Обучающийся умеет: Применять методы управления организационными изменениями на практике и принимать решения в условиях изменений оценивать уровень эффективности модели бизнес-процесса и актуальность его реорганизации Разрабатывать и применять программы и стратегию организационных изменений, стратегию реорганизации бизнес-процессов	Задания (№ 5) Вопросы (№50-63)
	Обучающийся владеет: Навыками планирования и реализации стратегии управления изменениями и оценки эффективности изменений, навыками формирования системы реорганизации бизнес-процессов; Методами формирования структуры системы управления изменениями и ее реформирования, способами профилактики и преодоления сопротивления реорганизации бизнес-процессов	Задания (6) Вопросы (№ 64-78)

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять	Обучающийся знает: Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, сферу применения, возможности, условия, достоинства и недостатки современных моделей формирования и реорганизации бизнес-процессов

и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
---	--

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Детки и бедки

Интернет-торговля детской одеждой требует серьезного оборотного капитала. Владелица небольшой семейной компании Radamama.ru тратит большую часть выручки на выплату кредитов, но мечтает выйти из этого порочного круга.

Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru работает с 2009 года. «Это семейный бизнес, мне помогают муж и дочь. По необходимости нанимаю помощников-фрилансеров, доставку осуществляет курьерская служба»,— рассказывает генеральный директор и основатель Radamama **Ирина Нурматова**. Выручка компании составляет около 250 тыс. руб. в месяц, магазин выполняет три-пять заказов в день, средний чек — около 3 тыс. руб. Расходы Нурматовой — аренда склада (20 тыс. руб. в месяц), контекстная реклама (10–20 тыс. руб. в месяц).

Многие интернет-магазины, особенно небольшие, работают под заявки, то есть размещают на сайте информацию о товаре, но не имеют собственного склада. Набрав некоторое количество заказов, курьер отправляется к поставщику и только потом развозит товар клиентам. В этом случае срок доставки доходит до трех дней (или больше). Кроме того, может оказаться, что нужного клиенту размера или цвета у поставщика уже нет. Нурматова, открыв магазин, решила держать на складе весь представленный на сайте ассортимент, полный размерный ряд. Но для этого требовались оборотные средства, в несколько раз превышающие месячную выручку. «Наша средняя маржа составляет около 80%. При существующих оборотах небольшой семейный бизнес мог бы существовать успешно, если бы не неподъемные выплаты по кредитам: на них уходит больше половины выручки»,— рассказывает Ирина.

Несколько сделанных ошибок плюс проблемы одного из поставщиков, из-за которых магазин остался в сезон без товара, а также усиливающаяся конкуренция заставили Нурматову пересмотреть стратегию. «Для маленького бизнеса любая ошибка может оказаться фатальной, многие знакомые вообще советуют закрыть интернет-магазин»,— говорит предпринимательница. Она видит новые пути развития своей компании, но хотела бы избежать подводных камней.

Одеть детей

Заняться собственным бизнесом Нурматову подтолкнул кризис 2008 года. Ирина работала директором по маркетингу одной из ведущих компаний, занимающейся онлайн-продажей концертных билетов, но попала под сокращение. Бывший коллега посоветовал открыть интернет-магазин, а подруга предложила продавать одежду для детей «Веселый малыш», которую она выпускала, дала большие скидки и двухмесячную отсрочку платежа. Магазин Radamama.ru открылся в апреле 2009 года, в первый месяц выручка составила около 55 тыс. руб.

На создание ресурса Ирина потратила около 100 тыс. руб., а в роли фотомоделей выступили дети ее друзей и знакомых. Предпринимательница оборудовала под склад комнату в собственной квартире и поначалу сама доставляла клиентам покупки. Недорогая детская одежда в ценовых сегментах «средний» и «средний минус» пользовалась спросом, основой

ассортимента стала одежда для детей в возрасте до семи лет, в том числе ползунки, колготки, распашонки для самых маленьких. «Я ориентировалась на родительскую аудиторию. А дети старше семи обычно сами хотят участвовать в выборе одежды»,— поясняет Нурматова.

Тратиться на SEO-оптимизацию Ирина не стала: раскручивать новый ресурс слишком дорого, сначала надо набрать обороты. Запустила контекстную рекламу (10–20 тыс. руб. в месяц.), рекламировала сайт с помощью друзей и знакомых. Проводила акции со скидками, дарила подарочные сертификаты (до 500 руб.). «Магазин быстро оброс постоянными клиентами, которые получали электронную рассылку об акциях и скидках, поступлении новых товаров»,— рассказывает Ирина.

Бренд «Веселый малыш» (недорогой трикотаж для детей в возрасте до двух лет, например ползунки до 120 руб.) оказался востребованным. Вскоре Нурматова стала работать и с другими поставщиками — компаниями «Мир детства» и Play Today. Через полгода после начала работы магазин Radamama.ru предлагал уже полный ассортимент одежды (в том числе верхнюю и зимнюю) для детей ясельного и дошкольного возраста. Компания «Мир детства», являющаяся на тот момент одним из крупнейших производителей детских товаров в России, разместила информацию о Radamama.ru на своем сайте. «Постепенно этот поставщик стал приносить интернет-магазину до 50% оборота, а его сайт генерировал существенную часть трафика»,— говорит Ирина.— Мы также получили месячную отсрочку платежей».

К началу 2011 года выручка Radamama.ru составляла около 500 тыс. руб. в месяц, посещаемость сайта — 400–500 человек в день. Ежедневно Ирина получала восемь-десять заказов со средним чеком 2,4 тыс. руб., а база постоянных клиентов насчитывала около 5 тыс. человек. «Я почувствовала себя уверенно, расслабилась и в результате допустила ряд необдуманных шагов»,— рассказывает предпринимательница.

Оборотный момент

«Создав за минимальные деньги сайт, я не очень осознавала, что для ведения бизнеса нужны значительные оборотные средства»,— говорит Ирина. Но когда из первой партии товара, полученной от подруги, были раскуплены все ходовые размеры, нужно было пополнить ассортимент, а для этого выплатить деньги за весь взятый товар. «Производителям тоже нужны оборотные средства, двухмесячная отсрочка платежа — хорошие условия. Часто же поставщики требуют сразу внести оплату»,— поясняет Нурматова. Стоимость минимальной оптовой партии для продавца детской одежды составляет 15–20 тыс. руб., партия верхней одежды обойдется в 50–60 тыс. руб., а закупка целой коллекции уже требует 300–500 тыс. руб.

Ирина заняла \$20 тыс. у своего знакомого, через год долг вернула. «Но чем больше продаешь, тем больше нужно денег для поддержания ассортимента. Чтобы держать полный размерный ряд, необходимо вкладывать в товар средства в размере пяти-шестикратного месячного оборота»,— говорит Нурматова. За следующим кредитом она обратилась в несколько банков, и все они откликнулись на ее заявку. «Я решила, что денег много не бывает, и взяла сразу несколько кредитов»,— рассказывает Ирина. Это, по ее мнению, стало ошибкой.

Съездив на выставку детской моды во Флоренцию, она внесла предоплату за заказ нескольких коллекций итальянских и испанских модельеров. «Это прекрасная одежда, но я не учла несколько факторов. Во-первых, в России дизайнерскую детскую одежду покупают для детей старшего возраста и для подростков. Я же закупила продукцию в привычной возрастной категории до семи лет. Во-вторых, предоплату за коллекцию в размере 30% вносят почти за полгода до ее поставки. Если вкладывать в нее кредитные деньги, надо учитывать проценты по кредиту в ее себестоимости, тогда торговля становится невыгодной»,— говорит Ирина.

Второй ошибкой, которую, по мнению Нурматовой, совершают многие интернет-продавцы, стало увлечение офлайн-торговлей. В октябре 2011 года Ирина взяла в аренду помещение под склад-магазин. «Был самый разгар сезона, но вместо того, чтобы максимально сосредоточиться на работе с онлайн-заказами, я тратила время и усилия на торговую точку. Не успела вовремя распродать сезонные зарубежные коллекции, потеряла долю постоянных покупателей, которых просто не успевала вовремя обслуживать»,— говорит Ирина. Место для магазина оказалось неудачным (вложиться пришлось и в ремонт, и в зарплату продавцов), точка не окупилась себя.

Ошибки Нурматова проанализировала, но на следующий год с проблемами столкнулся один из главных ее российских поставщиков: он не смог отшить к зимнему сезону обещанную коллекцию. «Найти же нового поставщика в сезон крайне сложно. В результате я осталась без товара, выручка упала, ушли покупатели, ориентированные на конкретного производителя»,— рассказывает Нурматова.

Выход в регионы

Еще одной проблемой стала конкуренция на рынке. Появились такие активные игроки, как, например, Mamsu.ru, продажей одежды для детей и подростков занялись и крупные интернет-проекты, например Lamoda. Чтобы им противостоять, требовались деньги. «Наш сайт устарел, изначально платформа не была рассчитана на такой объем ассортимента. Много приходится делать в ручном режиме, это требует много времени. Нужно заниматься и продвижением сайта, привлекая новую аудиторию»,— говорит Ирина. Минимальные затраты на модернизацию сайта, по ее оценкам, составят не менее 120 тыс. руб., затраты на SEO-продвижение в конкурентной среде — около 50 тыс. руб. в месяц. Если продолжать работать «со склада», нужны деньги и на пополнение ассортимента.

Сегодня выплаты по кредитам составляют около 150 тыс. руб. в месяц, в товарные запасы Radamata.ru вложено около 3 млн руб. Предпринимательница хотела бы «вытащить» деньги из товарных запасов, отдать кредиты и подобно другим интернет-магазинам начать работать под заявки. «Сейчас к этой схеме привыкли уже и многие поставщики. Компания оставляет небольшой депозит и постепенно выбирает товар по мелкооптовым ценам»,— поясняет Нурматова.

В последнее же время к Ирине поступило несколько обращений от региональных производителей, выпускающих недорогую одежду для детей. «Пробиться в Москву им непросто, крупным интернет-магазинам интереснее раскрученные международные и российские бренды, работающие в более высокой ценовой категории. Возможно, онлайн-магазины могли бы продавать такую продукцию под заявки, но у производителей нет своих складов в Москве»,— поясняет Ирина.

У Нурматовой есть опыт продаж недорогих марок и клиенты, интересующиеся подобной продукцией. Проверив качество и оценив спрос на продукцию фабрики «Союз текстильных промышленников» из Тульской области, Ирина предложила поставщику привезти партию продукции на ее склад с условием выплатить деньги после реализации товара. А чтобы такая схема была интереснее производителю, пообещала также стать его представителем в Москве, осуществляя со своего склада отгрузку другим интернет-магазинам. Подобное предложение она сделала и некоторым другим региональным поставщикам и сейчас ведет с ними переговоры. «Я готова продавать товар оптом и в розницу с помощью своего сайта. Разница в стоимости крупнооптовой и мелкооптовой закупки может составлять 20–25%. Такая комиссия меня устраивает»,— говорит предпринимательница.

Сейчас у Нурматовой продажи по заявкам клиентов составляют примерно 20% оборота, остальное — реализация товарных запасов. Ирина собирается расширить круг региональных

поставщиков, а также включить в ассортимент, одежду не только для детей дошкольного возраста, но и для школьников и подростков, ведь дети ее постоянных покупателей растут.

Но если развивать идею с представительством в Москве региональных производителей, потребуются дополнительные затраты на логистику и персонал, расширение складских площадей. А на продвижение новых малоизвестных марок нужны дополнительные усилия и, возможно, затраты. «Аудиторию надо прикармливать»,— говорит Ирина. Оценить все потенциальные сложности новой схемы Нурматова пока не может, а потому опасается рисков. Сработает ли ставка на региональных поставщиков, какие подводные камни ждут предпринимательницу на этом пути? Какие затраты потребуются? Брать кредиты Ирина Нурматова больше не хочет.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство.

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

- б) гибкости и контролируемости;
 в) другое .
7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:
 а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
 б) на стадии «расцвет»;
 в) на стадии «аристократизм»;
 г) на стадии «давай-давай»)?
8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:
 а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
 б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
 в) оба ответа а) и б) неверны?
9. Изменение - это:
 а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
 б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
 в) оба ответа а) и б) неверны;
 г) оба ответа а) и б) верны.
9. К видам организационных изменений относят:
 а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 б) изменения в бизнес-процессах;
 в) изменения программ и планов организации.
10. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:
 а) изменения происходят радикально;
 б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
 в) оба ответа верны.

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Обучающийся знает: Современные направления развития теории и подходов к осуществлению организационных изменений, направления развития концепций и практик моделирования и реорганизации бизнес-процессов

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Напишите эссе по книге И. К. Адизес *Управляя изменениями*

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

37. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

38. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
- б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей;
- в) другое .

39. Реструктуризация - это:

- а) (от лат. re - вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
- б) совершенствование структуры управления;
- в) перепроектирование отдельных процессов.

40. К формам реструктуризации относятся:

- а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
- б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
- в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

41. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:

- а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);
- б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;
- в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот); необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;
- г) все предыдущие ответы а), б) и в) верны.

42. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:

- а) функциональный (сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, например, инженерный отдел или бухгалтерия);

- б) дивизиональный, когда отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемой продукции, потребителями или по географическому принципу;
- в) матричный - предполагает сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум начальникам;
- г) командный - создается для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации;
- д) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

43. Стратегическое планирование включает следующие этапы:

- а) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;
- б) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;
- в) другое .

44. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?

- а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;
- б) появление новых функций, сценарная реорганизация;
- в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;
- г) правильных ответов нет вообще.

49. Какие способы формирования содержательной части должностных инструкций Вам известны:

- а) умозрительная корректировка старых документов; составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах; использование тарифно-квалификационных справочников;
- б) дедуктивный (сверху вниз); индуктивный (снизу вверх); «от процессов»;
- в) оба ответа а) и б) верны.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Обучающийся умеет: Использовать понятийный аппарат теории управления организационными изменениями для описания и анализа состояния системы управления изменениями в организации, применять понятийный аппарат для описания значимых моделирования и реорганизации бизнес-процессов

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Изучите содержание статьи «Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты»²В. Завадского, ведущего бизнес-тренера Консалтинговой группы РУНА, и ответьте на приведенные в конце статьи вопросы.

«Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты»

Текучка высококлассных кадров становится одной из самых актуальных проблем столичных страховых компаний. Наступило время, когда сотрудник выбирает, где ему работать, а не наоборот. И в этих условиях особенно остро встают два вопроса: Как удержать лучших специалистов? И как воспитать приверженца фирмы? Уверен, что ответить на них вам поможет предлагаемая ниже модель классификации мотивационных источников. Итак, все мотивы, которые заставляют человека приходить, работать хорошо и оставаться в компании длительное время, можно свести к пяти: 1) мотив вознаграждения; 2) социальный мотив; 3) процессный мотив; 4) мотив достижения; 5) идейный мотив.

У каждого сотрудника присутствуют все пять мотивов, разница в степени выраженности. Обычно один из мотивов более развит, чем другие, такой мотив мы будем называть ведущим. Давайте проанализируем, какие особенности присущи сотрудникам с разными ведущими мотивами и узнаем, почему они могут нас покинуть и что их может остановить.

Итак, мы осветили, каким образом можно строить стратегию удержания сотрудников с разными мотивами

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

11. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

12. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

13. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

14. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его

выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;

в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;

г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

15. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe - рефрейминг, Restructure - реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew - обновление);

б) периодически проводящуюся реструктуризацию;

в) оба ответа а) и б) верны.

16. Оживление (ревитализация) - это:

а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;

б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;

в) то, что позволяет организации регенерироваться.

17. Обновление имеет дело с:

а) источниками роста компании;

б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;

в) реструктуризацией.

18. Теория E исходит из:

а) того, что организация - это саморазвивающаяся система,

б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;

в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;

г) правильного ответа вообще нет.

19. Теория O предполагает:

а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;

б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;

в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

20. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;

б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;

в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;

г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

21. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

а) реструктуризация;

б) изменения, ориентированные на организационную структуру;

в) непредвиденные изменения.

22. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

23. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

24. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

25. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

26. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

27. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

28. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

29. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

30. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Обучающийся умеет: Применять методы управления организационными изменениями на практике и принимать решения в условиях изменений оценивать уровень эффективности модели бизнес-процесса и актуальность его реорганизации Разрабатывать и применять программы и стратегию организационных изменений, стратегию реорганизации бизнес-процессов

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Kodak

В 1987 году фирма Fuji, главный соперник Kodak, объявила о создании нового одноразового 35-мм фотоаппарата его покупали уже с заряженной пленкой, использовали один раз и возвращали производителю, который проявлял пленку и разбирает фотоаппарат на части для повторного использования. У Kodak не было подобного продукта даже на стадии разработки, а при традиционном процессе на выпуск такого товара понадобилось бы 70 недель. Эта задержка дала бы Fuji огромную фору и преимущество на новом рынке. Чтобы значительно сократить время вывода нового товара на рынок, Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции.

Большинство процессов разработки продукции являются или последовательными, что их замедляет, или параллельными, что тоже их замедляет, но по другой причине. В последовательном процессе разработки люди или группы, работающие над какой-либо частью продукта, ждут завершения предыдущего этапа, прежде чем начать свой. Например, сначала свою работу делают конструкторы корпуса фотоаппарата, за ними – разработчики затвора, затем – разработчики механизма прокрутки пленки и т.д. Неудивительно, что процесс затягивается.

При параллельной разработке все части фотоаппарата конструируются одновременно, а в конце интегрируются. Но с этим методом тоже возникает проблема – обычно подсистемы не подходят друг к другу – потому что, работая над проектом, группы вносят в него свои изменения (часто к лучшему), о которых, однако, не сообщают другим. Потом, когда фотоаппарат уже должен быть готов к производству, конструкторам приходится возвращаться к исходной точке.

Старый процесс разработки продукции в Kodak был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Разработка фотоаппарата происходила параллельно и включала все проблемы такого процесса, а разработка производственного оборудования проводилась последовательно под конец. Инженеры-технологи Kodak приступали к работе лишь через 28 недель после начала разработки продукта.

Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции путем новаторского использования технологии под названием CAD/CAM (система автоматизированного проектирования/автоматизированное производство). Эта технология позволяет инженерам проектировать на рабочих станциях, а не за чертежными столами. Работа за компьютером уже сама по себе повысила бы производительность отдельных конструкторов, но на процесс в целом такое использование технологии повлияло бы лишь незначительно.

Технология, позволившая Kodak провести реинжиниринг своего процесса, – интегрированная база данных разработки продукции. Каждый день эта база собирает

работу каждого инженера и объединяет все отдельные усилия в целое. Каждое утро разработчики – группы и отдельные люди – проверяют по базе данных, не создала ли чья-то вчерашняя работа проблему для них или для общей конструкции. Если это так, то они решают проблему *немедленно*, а не через недели или месяцы зря проделанной работы. Более того, теперь инженеры-технологи могли начинать проектирование оборудования уже на десятой неделе процесса разработки, как только конструкторы придали какую-то форму прототипу продукта.

Новый процесс Kodak под названием «комплексное проектирование» широко используется в аэрокосмической и автомобильной промышленности, а сейчас его осваивают и производители потребительской продукции. С помощью комплексного проектирования Kodak почти вдвое сократил период от появления концепции до производства одноразового 35-мм фотоаппарата. Более того, после реинжиниринга появилась возможность привлекать к этому процессу разработчиков оборудования для изготовления продукта, чтобы создать конструкцию, которую легче и дешевле производить. Благодаря всему этому Kodak сократил затраты на оборудование и производство одноразового фотоаппарата на 25%.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

50. Сущность метода ОСАІ в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

- а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
- б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;
- в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

51. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

- а) только через «инструкции»;
- б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;
- в) нет правильного ответа.

52. Ключевыми элементами метода ОСАІ являются:

- а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
- б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
- в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

53. Особенности обучающегося подхода:

- а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;
- б) использование метода ОСАІ;
- в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;
- г) все перечисленные ответы верны.

54. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

- а) корреляционно-регрессионного анализа;
- б) метода балльной оценки;
- в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);

г) правильного ответа вообще нет.

55. В диагностике организационной культуры по методу OCAI проводится анализ:

- а) по альтернативам «теперь»;
- б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;
- в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

56. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
- в) правильного ответа нет.

57. В адхократической культуре внимание фокусируется на:

- а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
- б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
- в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
- г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.

58. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
- в) правильного ответа нет.

59. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:

- а) методике быстрого анализа решения (*FAST*)-, бенчмаркинге процесса;
- б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;
- в) методике быстрого анализа решения (*FAST*), бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.

60. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) - это:

- а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов;
- б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры;
- в) другое .

61. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- а) вовлекать в РБП как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;
- в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;
- г) верны ответы б) и в);
- д) верны ответы а) и г).

62. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:

- а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;

в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.

63. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

- а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
- б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
- в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;
- г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.

ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Обучающийся владеет: Навыками мониторинга и контроля процесса изменений и способами сопротивления переменам, методами моделирования и реорганизации бизнес-процессов
--	--

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Предложить новую организационную структуру, завода «Ниволия», исправить недостатки существующей структуры, где узким звеном выступает Директор по производству.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

31. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) оба ответа а) и б) верны.

32. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

33. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
- б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
- в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

34. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

- а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;
- б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;
- в) верны оба а) и б) ответа.

35. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

36. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

- а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
- б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

37. Потенциал изменения - это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа а) и б) верны.

38. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

39. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;

г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

40. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных?

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Обучающийся владеет: Навыками планирования и реализации стратегии управления изменениями и оценки эффективности изменений, навыками формирования системы реорганизации бизнес-процессов; Методами формирования структуры системы управления изменениями и ее реформирования, способами профилактики и преодоления сопротивления реорганизации бизнес-процессов

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

Реинжиниринг на практике

С помощью трех примеров реинжиниринга мы покажем, как это работает. При этом следует помнить о четырех ключевых словах, характеризующих реинжиниринг – «принципиальный», «радикальный», «кардинальный», «процесс»; особенно важно последнее слово. Последние 200 лет на организационную структуру компаний влияет мышление на основе отдельных заданий – разделение работы на простейшие компоненты и их передача специализированным работникам. Но некоторые фирмы уже начинают мыслить на основе процессов. Это иллюстрируют радикальные изменения в таких крупных корпорациях, как IBM Credit, Ford Motor и Kodak.

IBM Credit

Наш первый пример взят из практики IBM Credit Corporation, стопроцентной дочерней компании IBM; если бы она была независимой, то попала бы в сто лучших компаний сферы услуг по версии журнала Fortune, IBM Credit занимается финансированием покупки продуктов и услуг, предлагаемых IBM Corporation. Это крайне прибыльный бизнес, и корпорация ценит это направление.

В первые годы IBM Credit работала по старинке. Когда торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, его направляли к одному из 14 сотрудников, сидевших за столом в конференц-зале компании. Этот сотрудник записывал заявку на финансирование на листе бумаги. Это был шаг 1.

Шаг 2: документ переправлялся в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял кредитоспособность потенциального заемщика, вносил результаты в документ и отправлял его дальше – в юридический отдел.

Шаг 3: юридический отдел вносил необходимые изменения в стандартный кредитный договор и прилагал его к бланку запроса.

Шаг 4: запрос отправлялся специалисту по ценам, который вводил данные в особую таблицу, чтобы определить ставку процента для клиента. Затем он записывая ставку на листе бумаги, который вместе с остальными доставляли в отдел делопроизводства.

Шаг 5: администратор отдела делопроизводства на основе всей этой информации составлял письмо с предложением, которое можно было доставить торговому представителю по Federal Express.

Обычно весь процесс занимал шесть дней, а иногда растягивался на две недели. Торговые представители IBM считали этот срок чрезмерным, так как за шесть дней клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. Поэтому представители часто звонили с вопросом: «На какой стадии мой запрос и когда вы дадите ответ?» Конечно, этого никто не знал, так как запрос находился где-то в процессе обработки.

Пытаясь улучшить процесс, в IBM Credit испробовали несколько средств. Например, в компании был образован контрольный отдел, чтобы туда стекалась информация о статусе запроса. После выполнения своей задачи каждый отдел не передавал запрос дальше, а возвращал его в контрольный отдел, где администратор фиксировал завершение каждого шага, прежде чем отправить документы на следующую стадию. Теперь контрольный отдел знал, на какой стадии находится каждый запрос в этом лабиринте, и мог дать торговому представителю требуемую информацию. Но расплатой за это стало увеличение срока обработки запросов.

В конце концов два старших менеджера IBM Credit провели мозговой штурм. Они взяли запрос на финансирование и сами прошли с ним все пять шагов, попросив персонал каждого отдела отложить другие дела и обработать этот запрос как обычно, но без задержек из-за выполнения другой работы. Выяснилось, что для выполнения самой работы требуется всего *девятью минут*. Остальное время – в среднем уже более семи дней – занимала передача документа из одного отдела в другой. Руководство начало рассматривать суть вопроса – общий процесс кредитования – и обнаружило, что, если бы компания каким-то чудом смогла удвоить производительность каждого сотрудника, общее время выполнения уменьшилось бы всего на 45 минут. Проблема заключалась не в задачах и выполнявших их людях, а в структуре самого процесса. Иными словами, менять нужно было весь процесс, а не отдельные шаги.

В конечном итоге специалистов узкого профиля в IBM Credit (проверяющих кредит, специалистов по ценам и т.д.) заменили сотрудниками общего профиля. Теперь заявку не пересылали из отдела в отдел, а всего один сотрудник – менеджер сделки – обрабатывал ее с начала до конца.

Как же он смог заменить четырех специалистов? Схема старого процесса была основана на глубоко укоренившемся (и не сразу выявленном) предположении, что каждый запрос уникален и сложен в обработке и требует вмешательства четырех квалифицированных специалистов; руководство рассчитывало на самые трудные заявки, которые только могло себе представить. Но в действительности большинство запросов были простыми и понятными. Тщательно исследовав работу специалистов, старшие менеджеры IBM Credit обнаружили, что в основном она была канцелярской: достать шаблоны договоров из папки, найти кредитный рейтинг корпоративного клиента в базе данных, ввести цифры в стандартную модель... Эти задания вполне по силам одному человеку при использовании несложной компьютерной системы, дающей доступ ко всем данным и инструментам, которыми пользовались прежние специалисты.

В IBM Credit разработали также новую компьютерную систему для поддержки менеджеров сделки. В большинстве ситуаций она дает необходимые подсказки. В действительно трудных ситуациях они могут получить помощь у небольшой группы опытных специалистов – экспертов по проверке кредита, ценообразованию и т.д. Но

даже здесь передача работы из рук в руки исчезла, потому что менеджер сделки и привлекаемые им специалисты работают одной командой.

Благодаря такой перестройке процесса эффективность IBM Credit кардинально улучшилась: *семидневный* срок обработки запроса сократился до *четырех часов*. И для этого не понадобилось увеличивать штат, а наоборот, удалось его немного сократить. В то же время количество обрабатываемых заявок возросло в 100 раз – именно *в сто раз*, а не на сто процентов.

Это достижение IBM Credit – сокращение срока цикла обработки на 90% и увеличение производительности в сто раз – прекрасно соответствует нашему определению реинжиниринга. Компания вышла на *кардинально* новый уровень эффективности, *радикально* изменив целый *процесс*. В IBM Credit не задавались вопросами: «Как улучшить вычисление расценки на финансирование? Как усовершенствовать проверку кредитоспособности?» Более того, в процессе этого радикального изменения компания опровергла предположение, что для выполнения специализированных шагов ей нужны специалисты.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

64. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:

- а) формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;
- б) «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партиципативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное саморазвитие каждого сотрудника;
- в) верны оба ответа а) и б).

65. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:

- а) непрерывного изменения организации;
- б) непрерывного образования как персонала, так и организации. Индивидуальное образование персонала - условие необходимое, но не достаточное для генерирования интеллекта всей организации. Важным фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники организации, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию;
- в) другое .

66. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- а) социализация, экстернализация, комбинация и интернализация;
- б) социализация, экстернализация, комбинация;
- в) социализация, экстернализация и интернализация.

67. Социализация - это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в неформализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

68. Экстернализация - это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;

- б) из формализованного в формализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

69. Комбинация - трансформация знания:

- а) из формализованного в неформализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

70. Интернализация - это трансформация знания:

- а) из формализованного в формализованное;
- б) из неформализованного в неформализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

71. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:

- а) приобретение дополнительной информации;
- б) расширение способности получать в жизни результаты;
- в) верны оба ответа а) и б).

72. Бенчмаркинг - это:

- а) анализ сильных и слабых сторон организации;
- б) промышленный шпионаж;
- в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.

73. Основными этапами бенчмаркинга являются:

- а) выбор продукта услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
- б) бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
- в) другое .

74. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?

- а) конкурентный и функциональный;
- б) конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
- в) общий и внутренний.

75. К этапам реализации бенчмаркингвого проекта относят:

- а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
- б) сбор информации, анализ, улучшение;
- в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

76. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:

- а) статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;
- б) политика развития предприятия;
- в) только как статистический показатель.

77. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

- а) отношение сотрудников к выполняемой работе;
- б) регулярную отчетность менеджеров;
- в) что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.

78. Сбалансированная система показателей направлена:

- а) на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов;
- б) на процесс разработки стратегии организации;
- в) верны оба ответа а) и б).

Проверяемый образовательный результат:

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Перечень вопросов к зачету

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Основные теории изменений в организации.
3. Закономерности развития организаций. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
4. Модели жизненных циклов организаций по Л. Грейнеру.
5. Модели жизненных циклов организаций по И. Адизесу.
6. Модели жизненных циклов организаций по Л. Данко.
7. Модели жизненных циклов организаций по Р.Л. Дафту.
8. Виды организационных патологий.
9. Компоненты процесса преобразований: «Трехмерное пространство».
10. Компоненты процесса преобразований: «Штурманская карта».
11. Компоненты процесса преобразований: «Естественные законы».
12. Причины сопротивления изменениям.
13. Методы преодоления сопротивления изменениям.
14. Модель организационных изменений К. Левина. Баланс факторов.
15. Модель организационных изменений Л. Грейнера.
16. Модель организационных изменений Джинни Дак «кривая перемен».
17. Теория Е и теория О организационных изменений.
18. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли (геном организации и 12 хромосом).
19. Модель управления изменениями К. Липитта.
20. Модель «переходного периода» и «постепенного наращивания».
21. Модель «EASIER»
22. Понятие реструктуризации. Типовые организационные структуры.
23. Подходы к реструктуризации управления компанией.
24. Организационный анализ компании.
25. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов. Причины его возникновения.
27. Этапы и компоненты реинжиниринга БП. Причины проведения реинжиниринга.
28. Концепция «обучающейся организации» М. Педлера и П. Сенге.
29. Индивидуальное и организационное обучение.
30. Рутинизация как память организации. Лидерство в процессе создания обучающейся организации.

31. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
32. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений.
33. «Шесть сигм» как инструмент проведения организационных изменений.
34. Сбалансированная система показателей как оценка эффективности организационных изменений.
35. Коучинг как инструмент управления изменениями

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по результатам решения практических заданий

Целью оценивания является улучшения качества обучения. Процедура оценивания представляет собой непрерывный процесс, запускающий механизм обратной связи, с помощью которой преподаватель получает информацию о том, чему обучающиеся обучились, в какой степени удалось реализовать поставленные учебные цели. Оценивание на занятиях это процесс и результат.

Процедура оценивания начинается одновременно с выдачей практических задач обучающимся. В процессе решения практических задач обучающиеся могут задавать уточняющие вопросы, просить разъяснений по способам решения задач и оказания помощи, что необходимо учитывать при оценивании знаний. При оценивании решенных задач необходимо также учитывать время, потраченное обучающимся на их решение.

Процедура оценивания решенных задач преподавателем предусматривает использование следующих критериев оценки.

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает экономический замысел задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован, но могут быть незначительные ошибки в расчетах.

«Удовлетворительно» - (3 балла) обучающийся демонстрирует не достаточное понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Слабо владеет методикой решения. Численный результат решения может быть с незначительными ошибками в расчетах.

«Неудовлетворительно» (2 балла и менее) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии формирования оценок по выполнению тестовых заданий

Процедура и условия проведения тестирования при оценивании тестовых заданий, должны обеспечить стандартизацию процесса тестирования, что обеспечит бесконфликтный способ обработки и интерпретации результатов и позволит создать равные условия для обучающихся и минимизировать случайные ошибки и погрешности на всех этапах оценки тестирования.

В педагогической практике предпочтение отдается стандартизированным тестам разного уровня сложности. Нестандартизированные тесты используются крайне редко в силу узкой специализированной направленности.

При проведении зачета в форме тестирования в системе «Moodle» (режим доступа: <http://do.samgups.ru/moodle/>) студенту необходимо пройти итоговое тестирование, включающее не менее 20 вопросов с контролем времени (не более 40 минут) и решить задачу с контролем времени (не более 40 минут) с размещением в ЭИОС для оценивания преподавателем.

Процедура оценивания тестирования преподавателем предусматривает использование следующих критерий оценки.

«Отлично» (5 баллов) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Хорошо» (4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 70% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Удовлетворительно» (3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 69 – 60% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) - получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 59% и менее от общего объема заданных тестовых вопросов.

Критерии формирования оценок по зачету

Зачет может проводиться в форме устного ответа на вопросы билета, так и в иных формах тестирования, коллоквиум, диспут, кейс, эссе, деловая или ролевая игра, презентация проекта или портфолио). Форма определяется преподавателем. При проведении зачета в форме устного ответа на вопросы билета обучающемуся предоставляется 20 минут на подготовку. Опрос обучающегося по билету не должен превышать 0,25 часа. Ответ обучающегося оценивается в соответствии с описанными критериями.

При проведении зачета в форме тестирования в системе «Moodle» (режим доступа: <http://do.samgups.ru/moodle/>) студенту необходимо пройти итоговое тестирование, включающее не менее 20 вопросов с контролем времени (не более 40 минут) и решить задачу с контролем времени (не более 40 минут) с размещением в ЭИОС для оценивания преподавателем

Во время проведения зачета обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, справочной литературой, калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с универсальной шкалой.

«Зачтено» - обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

При обучении с применением дистанционных технологий студент должен успешно пройти итоговый тест (набрать 60 и более процентов правильных ответов на вопросы теста) и правильно решить задачу или ответить на вопросы кейса или выполнить задание.

«Не зачтено» - выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ

отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

При обучении с применением дистанционных технологий студент в итоговом тесте набрал менее 60 процентов правильных ответов на вопросы теста и неправильно решил задачу или ответил на вопросы кейса или выполнил задание.

При обучении с применением дистанционных технологий студент должен успешно пройти итоговый тест (набрать 60 и более процентов правильных ответов на вопросы теста), правильно ответить на зачетные вопросы, решить кейс. Сдача зачета происходит в режиме online с использованием видеоконференции в Teams.

Экспертный лист
оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по
дисциплине « _____ »
по направлению подготовки/специальности

шифр и наименование направления подготовки/специальности

—
профиль / специализация

—
квалификация выпускника

1. Формальное оценивание				
Показатели		Присутствуют	Отсутствуют	
Наличие обязательных структурных элементов:				
– титульный лист				
– пояснительная записка				
– типовые оценочные материалы				
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания				
Содержательное оценивание				
Показатели		Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы				
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы				
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)				
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций				

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, должность, ученая степень, ученое звание _____ / Ф.И.О.

(подпись)

МП

" " _____ 20 г.