
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ

УПРАВЛЕНИЯ

И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»

КОНТРОЛЛИНГ ИЗМЕНЕНИЙ

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы

студентов направления подготовки 38.04.01. – Экономика,

магистерская программа «Экономика предпринимательства»

2016

Контроллинг изменений: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.01. Экономика, магистерская программа «Экономика предпринимательства».

Составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры), утвержденного приказом Минобрнауки России от 30.03.2015 г. N 321.

Приведены темы практической и самостоятельной работы, задания, формы контроля.

Составитель

А.Г. Буймов

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	4
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием.....	5
3. Изменения в организациях и организационное развитие.....	6
4. Модели управления организационными изменениями	10
5. Сопротивление организационным изменениям	11
6. Стратегии осуществления изменений	14
7. Формирование эффективных команд и мотивация	17
8. Процессы проведения организационных изменений	18
9. Примерный перечень вопросов к экзамену	19
Использованная литература	19

1. Общие положения

Дисциплина «Контроллинг изменений» способствует пониманию теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов (технологий и методов) проведения этих изменений.

Цели дисциплины - формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими; овладение навыками планирования и внедрения изменений в организации.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с основными концепциями контроллинга;
- формирование представлений об организационном развитии и типах изменений;
- приобретение навыков планирования изменений;
- формирование представлений о механизмах реализации изменений и способах преодоления сопротивлений;
- закрепление навыков самостоятельного проведения научных исследований по проблемам контроллинга изменений.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих *компетенций*:

ПК-3 способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой;

ПК-9 способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы контроллинга изменений.

уметь определять ключевую проблему и разрабатывать программу

изменений на основе теоретические модели; применять типовые модели планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; адаптировать механизмы контроллинга применительно к организационному развитию.

владеть современными инструментарием управления изменениями; навыками применения теорий контроллинга при решении проблем управления изменениями; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием

Цель – закрепление представлений о механизме контроллинга применительно к организационным изменениям. (ПК-3, ПК-9)

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки формирования и развития контроллинга.
2. Причины появления на современных предприятиях контроллинга
3. Различия и сходства взглядов на основные функции контроллинга в практике Германии и США.
4. Элементы механизма контроллинга изменений.

Задание:

Проведите анализ внутренней и внешней среды хорошо известной вам организации и диагностику необходимости организационных изменений.

Выделите благоприятные и неблагоприятные факторы внешней среды, сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы. SWOT-анализ может быть выполнен не только на примере организации, но и на примере города, в котором вы живете (жили).

Сформулируйте типы конфликтов, которые являются характерными для данного объекта.

Продумайте направления возможных изменений. Существуют ли

предпосылки для этих изменений, ограничения?

Доклад: Формирование функций службы контроллинга для различных объектов управления (контроллинг инноваций, контроллинг финансов)

Вопросы для самопроверки:

- К чему сводится философия организационного развития?
- Охарактеризуйте предмет контроллинга изменений.
- Как связаны предмет контроллинга изменений и метод его изучения?
- Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?
- Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
- Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?

3. Изменения в организациях и организационное развитие

Цель – формирование представлений об основных подходах к изучению изменений. (ПК-3, ПК-9)

Вопросы для обсуждения:

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Почему необходимы организационные изменения?
3. Объекты организационных изменений.

4. Характеристика стадий жизненного цикла организации и проблем организационного развития Адизеса.

5. Модель организационного развития по Л. Грейнеру.

Вопросы для самопроверки:

– Что имел в виду Гераклит, 500г. до н.э., говоря: «Постоянны только перемены»?

– Почему в настоящее время от 50% до 70% всех изменений в компаниях терпят неудачу?

– Назовите пять типичных изменений Й. Шумпетера.

– Назовите стадии жизненного цикла компании по Адизесу.

– В чем суть терапии Адизеса и из каких этапов она состоит?

– Какие комитеты должны быть созданы для реализации цикла Адизеса?

– В чем суть принципа САРІ и почему именно им надо руководствоваться при формировании комитетов?

– Для чего нужна Книга целей и как с ее помощью производится каскадирование целей по подразделениям?

– Какие четыре типа руководителей выделяется в модели Адизеса?

– Какие три варианта изменения оргструктуры предусмотрены в цикле Адизеса?

– Что описывает Стандарт for Change Management (АСМР) и с какой целью?

Задания:

Рассмотрите работу хорошо известной вам организации. В каких признаках проявляется ее устойчивость, стабильность, изменчивость?

По методологии Адизеса определите стадию жизненного цикла известной вам организации, с выделением основных признаков, целей, проблем и вариантов изменений.

По методологии Л. Грейнера определите этап развития известной вам

организации, с выделением содержания этапа, возможного для данного этапа типа кризиса, возможных проблем и возможных путей дальнейшего развития организации.

Темы докладов:

- Характеристики организации как объекта управления.
- Проявление процессов функционирования и развития.
- Критические факторы развития организации.
- Методы диагностики состояния организации.

Темы домашнего задания:

1. Проведите обзор процессов слияний и поглощений как видов преобразований в сфере мобильной связи (банковской, страховой и др. сферах) за последние 10 лет (по выбору).

2. Разработайте книгу целей по методологии Адизеса для любого подразделения, деятельность которого вы хорошо представляете.

Рекомендации. В соответствии с теорией Адизеса, каждая цель делится на четыре составляющие, обозначенные как РАЕІ. (Р – функциональные составляющие, А – административные, Е – развивающие, І – интеграционные).

Все цели, фиксируемые в Книге, должны быть разложены на четыре составляющие с указанием возникающих задач (табл.1). Так общая цель будет каскадирована на уровень подразделения. Делите большие задачи на этапы, чтобы на их реализацию уходило не более двух месяцев.

Таблица 1 - Книга целей для HR-департамента, составленная по методологии АДИЗЕСА (фрагмент)

Цель (формулировка, ограничения)	Зачем? (Е)	Что? (Р)		Как? (А)		Когда? (Е)	Кто? (I)
		Задача (формулировка)	Критерии достижения цели / выполнения задачи	Бюджет, тыс. руб.	Внесен в книгу бюджета? (да/нет)		
Функциональные цели (Р)							
Обеспечение компании профессиональными сотрудниками с приоритетом на подразделения продаж, маркетинга	Достижение стратегических целей компании	Создать (обновить) и утвердить профили должностей на открываемые вакансии + все должности подразделения продаж, маркетинга с прилагаемыми методами оценки (интервью, кейсы, тесты)	Профили созданы, утверждены и интегрированы в БП подбора персонала на открытые вакансии до конца 2015 года	0	нет	2015	Ф.И.О.
			Профили созданы, утверждены и интегрированы в БП подбора персонала на все должности подразделений продаж, маркетинга	20	да	07.2015	Ф.И.О.
		Доработать КРІ для HR-департамента	КРІ доработаны и мотивируют на достижение целей	0	нет	04.2015	Ф.И.О.
		Разработать программу обучения сотрудников коммерческого блока	Программа обучения разработана. Составлен план обучения на 2015–2016 годы	50	да	08.2015	Ф.И.О.

4. Модели управления организационными изменениями

Цель – изучение моделей: «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов»). (ПК-3, ПК-9)

Домашнее задание:

- разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам управления организационными изменениями;
- составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем развития компаний/ организации (по материалам Вестника McKinsey).
- проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» [4].

Коллоквиум: теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория).

Вопросы для самопроверки:

- Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- Объясните каждую фазу в модели организационного развития Грейнера.
- Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
- Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?

- Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
- Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?
- В компании по производству строительных материалов внедряется новая, более современная производственная линия. Какой подход к изменениям (Е или О) будет предпочтительным и почему?

5. Сопротивление организационным изменениям

Цель – рассмотрение барьеров, различных форм их проявления, и методов преодоления сопротивления персонала. (ПК-3, ПК-9)

Вопросы для обсуждения:

1. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
2. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.

Задание:

На примере хорошо известной вам организации покажите изменения и характер сопротивления изменениям, с выделением зон, источников, причин, возможных последствий сопротивлений и предложений по их преодолению.

Используйте анализ «силового поля». В качестве альтернативы предложите методы сокращения или преодоления сопротивления.

Рекомендации. Анализ «силового поля» предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами. Когда предлагается изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами:

- 1) усилить существующие движущие силы;
- 2) ослабить существующие противодействующие силы;

3) добавить новые движущие силы.

Методы сокращения или преодоления сопротивления переменам включают:

1) предоставление информации, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;

2) привлечение работников к принятию решений. Это сделает их участниками решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;

3) поддержку, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;

4) переговоры и соглашения для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;

5) кооптацию – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;

6) маневрирование – выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;

7) принуждение – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы,

лишения перспектив продвижения и т. д. Последний этап управления изменениями – подкрепление нового поведения, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. Новое становится устойчивым, привычным состоянием организации. Работники должны окончательно убедиться, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепления: похвала за достигнутые успехи на основе нововведений, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность и качество.

Домашнее задание: составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем сопротивления персонала (по материалам журнала «Директор по персоналу»), и представить подход, который позволяет изменить поведение людей и преодолеть сопротивление организационным изменениям.

Вопросы для самопроверки:

- Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
- Приведите основные типы личных барьеров, и барьеров на уровне организации.
- На каких принципах основывается процесс успешных изменений?
- Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?
- Как оценить потенциальное сопротивление изменениям?
- Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?
- В каких ситуациях для преодоления сопротивления используется подход «участие и вовлеченность»?
- В каких ситуациях для преодоления сопротивления используется подход «переговоры и соглашения»?

Коллоквиум: сопротивление персонала и методы его преодоления.

6. Стратегии осуществления изменений

Цель – рассмотрение стратегий реализации изменений в контексте организационной культуры. (ПК-3, ПК-9).

Вопросы для обсуждения:

1. Группировка стратегий проведения изменений.

Вопросы для самопроверки

– Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.

– Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?

– Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?

– Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

Темы творческого задания:

– Изменения и корпоративная культура.

– Организационный анализ компании.

– Построение матрицы организационных проекций.

Проанализируйте корпоративную культуру в любой организации, деятельность которой вы хорошо представляете. Разработайте принципиальные разделы для положения о корпоративной культуре

В качестве рекомендаций предлагается фрагмент публикации Е. Лисицыной, директора по персоналу ГК EASTWARD Capital (Ж. директор по

персоналу). «Жизненные циклы, которые проходит компания, и соответствующий каждому циклу подход к формированию корпоративной культуры показан на графике. По нему видно: если компания только что создана и проходит этап формирования, необходим харизматичный руководитель (лидер), задающий тон формированию корпоративной культуры. Это человек, вокруг которого люди будут объединяться и с которого будут брать пример. Им может быть генеральный директор или один из учредителей. Когда компания перейдет на стадию роста, нужно собрать правила и традиции, зародившиеся в каждом подразделении, выбрать лучшие элементы из субкультур каждого отдела и начинать формировать систему корпоративных правил. На этапе зрелости (или стабильности) компании распространяйте общие правила на все подразделения компании. Процесс идет в обратном порядке: особенности каждого отдела должны приводиться в соответствие с системой корпоративных норм. Самый ответственный момент – кризис зрелости, после которого наступает или новый рост, или закат (спад). В этот решающий период необходимо внедрять в корпоративную культуру радикальные новые элементы.

Пример. В торговой компании, благополучно пережившей кризис 2008-2009 годов, явно ощущалось чувство усталости. Работники совершили прорыв, ситуация стабилизировалась, компания вышла на плановый уровень продаж, все наладилось и вошло в привычное русло, на этом развитие остановилось. Сотрудники, в том числе и топ-менеджеры, не готовы были на новые подвиги даже ради хороших бонусов. HR-директор понял: коллективу нужны новые необычные мотиваторы. В корпоративный кодекс ввели правило: поощрять дух конкуренции в компании, в том числе с помощью соревнований. Девизом сделали слова Уинстона ЧЕРЧИЛЛЯ: «Успех – не окончателен, неудачи – не фатальны: значение имеет лишь мужество продолжать». Объявили соревнование: то подразделение, которое покажет наиболее высокий прирост результатов по отношению к прошлому году (у

каждого отдела – свои результаты), выезжает в полном составе на уикенд на Кипр. Это подстегнуло сотрудников, и в целом у компании получились очень высокие показатели. А отдел – победитель провел выходные на пляже у моря.

Если же компания находится на этапе заката, то необходимо пересмотреть всю корпоративную культуру, обновить правила и принципы. В этот период, так же, как и во время создания компании, стоит сделать ставку на лидера, который поможет вновь сплотить коллектив и заложить основы новой корпоративной культуры.

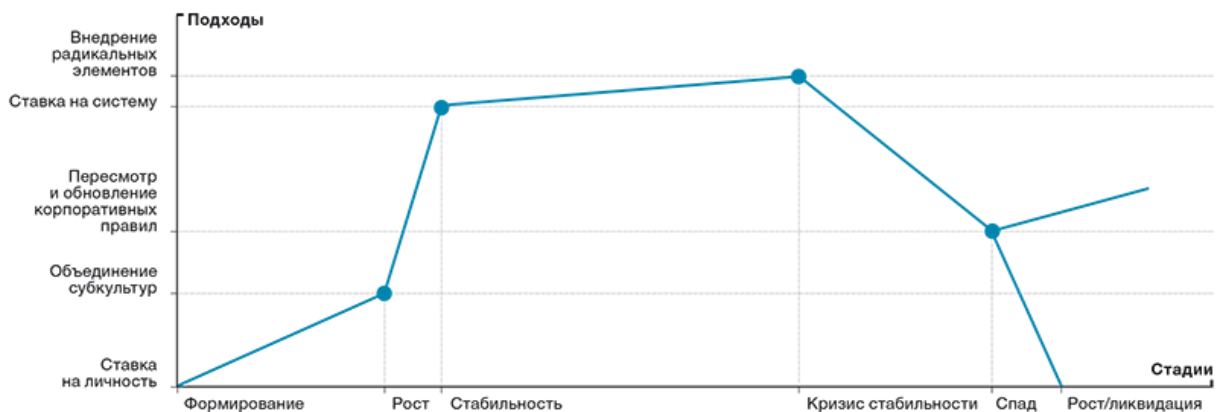


Рис 1 - Жизненные циклы компании и соответствующие им подходы к формированию корпоративной культуры

Существует четыре условных типа такой среды, и каждому присущи свои достоинства или недостатки (см. таблица 2). Определите, к какому типу ближе корпоративная среда вашей организации

Сформулируйте уникальную миссию компании и отразите ее в Положении

Создайте корпоративные символы. У корпоративной культуры должны быть свои атрибуты: знаки отличия, корпоративные цвета, правила дресс-кода (набор символов и их назначение смотрите в электронной версии статьи на сайте www.HR-director.ru). Они будут ассоциироваться с вашей организацией, символизировать ее уникальность.

Пропишите общие принципы работы с персоналом. Но избегайте пространных фраз.

Таблица 2 - Четыре типа корпоративной среды

Тип корпоративной среды	Достоинства	Недостатки	Коррекция недостатков
1. «Культура власти»: особую роль играет лидер, его личные качества. Основные ресурсы компании сосредоточены в руках руководителя	Возможность быстро реагировать на изменение ситуации, принимать решения	Жесткая иерархическая структура	Внести в Положение нормы, регулирующие взаимоотношения между руководителями и подчиненными, чтобы «смягчить» жесткую иерархию
2. «Ролевая культура» – строгое распределение функций. Ее основа – система правил, процедур и стандартов деятельности	Успешность в стабильной окружающей среде	Учитываются не личные качества сотрудников, а положение, занимаемое в иерархической структуре	Внести в Положение нормы, которые позволят рядовым сотрудникам участвовать в делах компании
3. «Культура задачи» – ориентация на реализацию конкретных проектов. Ее основа – командная работа	Получение максимального результата при реализации поставленных задач	При стихийном изменении ситуации на рынке компания подвержена наибольшим рискам	Внести в Положение принципы развития персонала, которые станут основой для обучения и ротации
4. «Культура личности» – ориентация на реализацию собственных целей. Основа – харизматичный лидер	Высокий профессионализм сотрудников	Слабая координация и контроль. Потеря лидера чревата распадом компании	В Положении четко прописать порядок выращивания собственных лидеров

Пример. Компания IBM в рамках корпоративной культуры использует такие принципы при работе с персоналом:

- администрация поддерживает приоритет доверия специалистам, а не контроль за их деятельностью;
- новые менеджеры подбираются из числа работников компании, а не ищутся на стороне;
- стимулируется личная инициатива работников при решении общих задач;
- провозглашается постоянство правил поведения в фирме;
- специалистам обеспечивается свобода в определении путей достижения целей фирмы».

7. Формирование эффективных команд и мотивация

Цель – рассмотрение командных ролей по Белбину и этапов формирования команд . (ПК-3, ПК-9)

Вопросы для самопроверки

- Является ли компетентность качеством личности?

- Каковы главные компетенции «реформаторов»/ лидеров или агентов перемен?
- В чем заключается сущность мотивации?
- Как соотносятся понятия мотивации и стимулирования?
- Каким образом можно оценить эффективность мотивации?
- Охарактеризуйте основные роли участников команды по Белбину.
- Сопоставьте 4 типа менеджера (производитель, администратор, Предприниматель, интегратор)
- В чем заключается основная идея гуманистических теорий личности?
- В чем заключается основная идея бихевиоризма
- Какие факторы являются решающими для эффективности управления?
- Как концепция корпоративной социальной ответственности влияет на культуру управленческого труда и поведение менеджмента организации?

8. Процессы проведения организационных изменений

Цель – рассмотрение барьеров, различных форм их проявления, и методов преодоления сопротивления персонала. (ПК-3, ПК-9)

Вопросы для самопроверки

- Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
- В каких 4 измерениях анализируется процесс изменений?
- Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.
- Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?

9. Примерный перечень вопросов к экзамену

Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.

Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.

Соппротивление изменениям, пути его преодоления.

Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.

Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.

Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»

Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.

Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.

Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.

Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.

Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.

Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.

Использованная литература

- 1 Современный менеджмент. Сборник кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви [Текст]: учебное пособие / Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации (М.); сост. Т. А. Дробышевская. - М.: Экономика, 2005. - 464 с.: ил. - ISBN 5-282-02491-8: 411.00 р.

- 2 Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст]: научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с.: ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7:
- 3 Управление изменениями. Методические указания по изучению теоретического курса и выполнению контрольной работы. /Л.Н. Гальдикас, И.П. Войку. Методические указания - Псков, Псковский государственный университет, 2013.Режим доступа: http://voiku.ru/upload/files/2015-10-13_23-46-29_7115484662.pdf
- 4 Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.