

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

А. В. Воронина, А. В. Охотников

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ,
ПРОЕКТНАЯ И ПРОЦЕССНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Учебно-методическое пособие
для практических занятий, выполнения курсовой работы
и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2021

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Е. В. Козлова

Воронина, А. В.

Организационные изменения, проектная и процессная деятельность: учебно-методическое пособие для практических занятий, выполнения курсовой работы и самостоятельной работы / А. В. Воронина, А. В. Охотников; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов-на-Дону, 2021. – 44 с.

Составлено с учетом требований ФГОС ВО 3++, в соответствии с содержанием и рабочей программой по дисциплине «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность».

Предназначено для использования обучающимися по направлению подготовки 38.04.03. «Управление персоналом» при самостоятельном изучении дисциплины и для закрепления материала на практических занятиях.

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Организационно-методические указания	5
2 Содержание дисциплины	9
3 Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков	11
3.1 Методологические и теоретические основы менеджмента изменений	11
3.2 Оценка эффективности управления организационными изменениями	14
3.3 Управление процессами в операционном менеджменте. Показатели их эффективности	16
3.4 Технология проектной деятельности: жизненный цикл	19
4 Самостоятельное изучение учебного материала	20
5 Задания для самостоятельной подготовки	22
5.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний	22
5.2. Примерная тематика рефератов	22
5.3. Тесты	23
6 Методические указания для выполнения курсовой работы	31
Библиографический список	42

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление, но и приобретение нового знания, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность».

В ходе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности исторического развития процесса организационных изменений, управления проектной и процессной деятельностью, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании всего мира вступают в эру беспрецедентной изменчивости, в которой «выживают только параноики» и успешным будет лишь «бизнес со скоростью мысли». Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов успеха современной организации.

Управление проектами – это отдельная самостоятельная область управления, которая сформировалась и институционализировалась в середине XX в. как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат.

Предмет управления операциями состоит из решения множества управленческих задач различной сложности, возникающих в ситуациях с различной мерой неопределенности обстоятельств и информации. Для успешного решения практических задач в сфере управления производством потребуются соответствующие квалифицированные специалисты. Поэтому, когда операционным менеджерам необходимо фокусировать свою деятельность не только на успешном выполнении производственных операций, но и на непрерывном повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции или исполняемой услуги, в рамках образовательных программ организовано изучение дисциплины: «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность».

Учебно-методическое пособие дает возможность обучающемуся в области управления персоналом освоить технологию управления изменениями, ведения проектной и процессной деятельности. В учебно-методическом пособии не повторяются, а принимаются как известные, основные положения принятия решений, как составной части любой управленческой функции общего, операционного и стратегического или проектного менеджмента, теории организации и организационного поведения, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность» заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена (включая компьютерное тестирование). Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Следующая учебно-методическая документация и методические указания, материалы раскрывают содержание образовательной технологии, основанной на требованиях федерального государственного образовательного стандарта.

Методические материалы по дисциплине «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность» предназначены для использования обучающимися и научно-педагогическими работниками в учебно-воспитательном процессе освоения Образовательной программы РГУПС по федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования.

При составлении Рабочей программы дисциплины и настоящих Методических материалов учтены положения Примерной основной образовательной программы, Примерной учебной программы дисциплины.

Целью дисциплины «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность» является подготовка в составе других дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общепрофессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с типом задач профессиональной деятельности, предусмотренным учебным планом и профильной направленностью «Стратегическое управление персоналом».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка магистранта по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка магистранта к освоению дисциплины «Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления»;
- подготовка магистранта к научно-исследовательской работе;

- подготовка магистранта к итоговой аттестации;
 - развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.
- Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения
Образовательной программы

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Установленные ОП компетенции и индикаторы их достижения
ОПК-4 - Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;	
<p>Знает: основные понятия менеджмента изменений; методологию управления организационными изменениями; методы диагностики организационных изменений; механизмы управления организационными изменениями.</p> <p>Умеет: самостоятельно анализировать проблемы управления организационными изменениями; анализировать причины сопротивлений организационными изменениями и находить способы их преодоления</p> <p>Имеет навыки: сравнительной оценки разных подходов в решении задач менеджмента изменений; проектирования организационных изменений с учетом факторов внутренней и внешней среды организации</p>	<p>Индикатор: ОПК-4.1 - Проектирует организационные изменения</p>
<p>Знает: принципы формирования операционной деятельности, методы и инструменты операционного менеджмента при разработке проекта</p> <p>Умеет: применять системный подход к созданию проекта, применять на практике методы и инструменты операционного менеджмента</p> <p>Имеет навыки: принятия решений в управлении проектной и процессной деятельностью; руководства подразделением организации</p>	<p>Индикатор: ОПК-4.2 - Руководит проектной и процессной деятельностью подразделением организации</p>

Дисциплина отнесена к Блоку 1Б Образовательной программы. Дисциплина входит в состав вариативной части (О). Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Разработка и реализация системы управления персоналом».

Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 2 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 2 года очное магистратура, 2.4 года заочное магистратура.

Таблица 1.2

Трудоемкость дисциплины при очной форме обучения

Виды учебной работы	Всего, час.	КРОП, час.
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	20	20
Лекции	8	8
Практические, семинары	12	12
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	187	
Курсовая работа (КР)	35	35
Самоподготовка	152	
Контроль, всего и в т.ч.	9	
Экзамен (Экз)	9	
Общая трудоемкость, часы	216	20
Зачетные единицы (ЗЕТ)	6	

Преподавателю, организующему ведение основных видов и форм образовательных технологий, следует обратить внимание на следующее:

1) преподаватель, владея всеми имеющимися в его распоряжении средствами воздействия на обучающихся, должен создавать творческую обстановку, в которой они могут более полно использовать свои знания и способности, проявить самостоятельность мышления и творческий подход к делу;

2) преподавателю необходимо использовать все имеющиеся возможности для того, чтобы тактично научить обучающихся культуре общения в коллективе, умению вести дискуссию, формулировать мысли, толерантно и аргументировано отстаивать собственную точку зрения, прислушиваться и учитывать мнение членов коллектива.

Методы обучения, образовательные технологии, предлагаемые при изучении дисциплины.

Таблица 1.3

Методы обучения

Наименование	Шифр
Показательный (изложение материала с приёмами показа)	П
Эвристический (частично поисковый) (под руководством преподавателя студенты рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу)	Э
Проблемное изложение (преподаватель ставит проблему и раскрывает доказательно)	ПБ
Исследовательский (студенты самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты её решения)	И
Программированный (организация аудиторной и самостоятельной работы студентов осуществляется в индивидуальном темпе и под контролем специальных технических средств)	ПГ

Используя приведенное описание методов обучения и их обозначения, предлагаются следующие рекомендации по ведению данной дисциплины.

Методы обучения по видам занятий

Номер раздела данной дисциплины	Обозначения методов по видам занятий		
	Лекции	Практические занятия, семинары	Самостоятельная работа обучающегося, индивидуальная
1	М, П, Д	Э, ПБ, И	Э, И
2	Д, Э	Э, ПБ	Э, И
3	Э, ПБ	ПБ, ПГ	Э, И
4	Э, ПБ	ПБ, ПГ	Э, И

Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе основаны на использовании современных достижений науки и информационных технологий. Направлены на повышение качества подготовки путем развития у обучающихся творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, модульно-кредитные и модульно-рейтинговые системы обучения и контроля знаний и др.). Нацелены на активизацию творческого потенциала и самостоятельности обучающихся и могут реализовываться на базе инновационных структур (научных лабораторий, центров, предприятий и организаций и др.).

В качестве инновационных методов, используемых в образовательном процессе, основанных на использовании современных достижений науки и информационных технологий авторы предлагают:

- активное применение электронных мультимедийных учебников и учебных пособий и обязательное мультимедийное сопровождение материалов занятий;
- использование информационных ресурсов и баз данных;
- использование методов, основанных на изучении практики (case studies);
- ситуационные задачи на применение системного анализа в управлении;
- использование проектно-организованных технологий обучения работе в команде над комплексным решением практических задач;
- использование программ расчета экономических показателей предприятия.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Методологические и теоретические основы менеджмента изменений

1.1 Особенности реализации процессного, системного, системно-процессного и процессно-системного подходов в управлении изменениями. Изменения как фактор развития организации. Проблемы управления изменениями в организации. Понятие методологии изменений. Эволюционизм, прагматизм, редукционизм, агностицизм, трансцендентализм и диалектика – методологическая основа изменений философского уровня.

1.2 Развитие организационных характеристик, снижение операционных (транзакционных) издержек, социальное развитие организации и устранение антагонистических противоречий, сближение коалиционных целей, развитие социального партнерства и внешних хозяйственных связей – ведущие направления организационных изменений, преуспевающих на мировом рынке компаний. Механизмы и инструменты реализации этих направлений.

Раздел 2. Оценка эффективности управления организационными изменениями

2.1 Технологии принятия решений в управлении изменениями и методы преодоления сопротивлений изменениям. Общий механизм принятия решений в менеджменте изменений. Модели принятия управленческих решений: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика», процессно-системная модель.

2.2 Основные черты современной эффективной организации. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований. Оценка эффективности отдельных преобразующих мероприятий. Система оценки эффективности преобразований. Условия и принципы эффективности преобразований.

Раздел 3. Управление процессами в операционном менеджменте. Показатели их эффективности

3.1 Методы и инструменты операционного менеджмента. Формирование операционной стратегии организации. Управление подразделением. Прогнозирование. Построение линейного тренда. Диаграмма Ганта. Процессные стратегии и планирование мощности.

3.2 Управление процессами в операционном менеджменте. Роль бизнес-процессов в управлении производственными системами и показатели их эффективности. Система «Just in time». Методы оценки альтернатив размещения производства. Организационная эффективность. Преобразование производственного плана-графика посредством системы MRP.

Раздел 4. Технология проектной деятельности: жизненный цикл

4.1 Основные понятия и концепция управления проектами. Характерные особенности проекта. Жизненный цикл проекта. Техники управления проектом. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Правила построения се-

тевых диаграмм. Управление качеством и реализацией проекта. Закрытие проекта. Основные процедуры.

4.2 Мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия. Управление изменениями и завершение проекта. Детерминированный и вероятностный подходы к оценке времени исполнения проекта. Экономическая оценка управления проектом. Постаудит проекта.

3 ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

3.1 Методологические и теоретические основы менеджмента изменений

Задание 1. Анализ конкретной ситуации

Ситуация: внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. Прежняя администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные.

Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55 % акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только

из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить, как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

Вопросы и задания

1 На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2 Дайте характеристику существующей культуре комбината.

3 Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4 Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5 Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?

6 Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Задание 2. Кроссворд

Вопросы.

По горизонтали:

3 Совершенствование, улучшение объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями рынка и нормами.

5 Основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

8 Организация какой-либо деятельности наиболее продуманным, целесообразным и продуктивным способом.

9 Разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

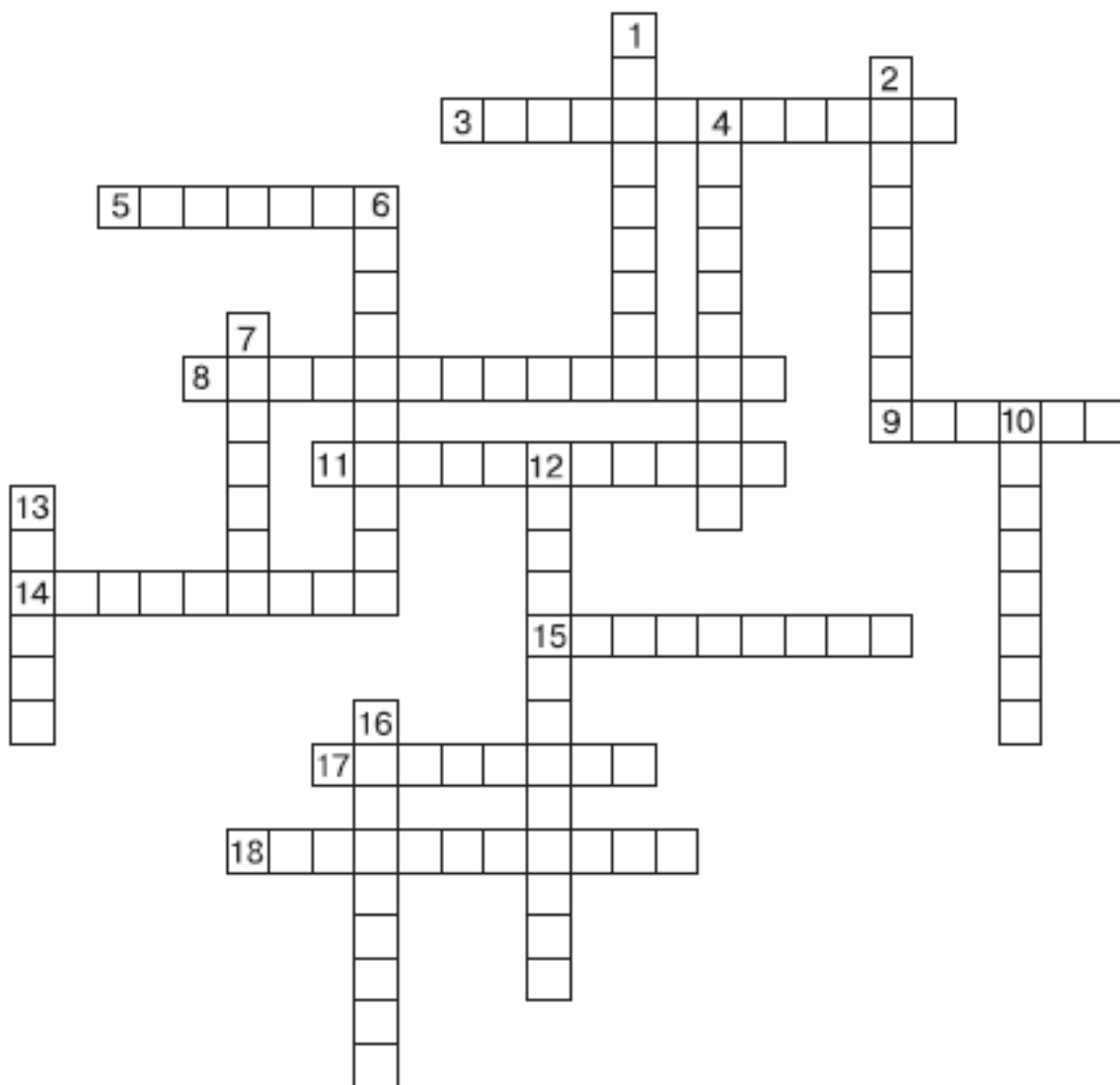
11 Собрание, совещание представителей правительств, общественных, научных и других организаций для обсуждения и решения каких-либо проблем.

14 Проверка на практике, в реальных условиях теоретически построенных методов, расчетов, схем, моделей различных процессов.

15 Целенаправленное влияние на людей (ведомых) для объединения их усилий ради достижения цели, которую все они считают желательной.

17 Функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

18 Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры «выхода» объекта как системы.



По вертикали:

1 Внутренняя композиция организации, отражающая ее разбиение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними.

2 Обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящей организации.

4 Вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала.

6 Ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

7 Совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

10 Специальное разрешение, выдаваемое государственными органами юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности.

12 Функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров «входа» системы или процессов в ней до новых требований «выхода» (потребителей).

13 Способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение людей с помощью различных средств (силы, авторитета, права и т. д.).

16 Функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению целей фирмы и личных целей.

3.2 Оценка эффективности управления организационными изменениями

Задание 3. Анализ конкретной ситуации

Ситуация: изменения в фармацевтической компании «Фарма».

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т. д.

Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления. Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании. На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор.

Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует

уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания

1 Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2 В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3 Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4 Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5 Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6 Как преодолевать сопротивление изменениям?

7 Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

Задание 4. Анализ деятельности компаний

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Пример 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы

- 1 Что общего в организации и управлении производством трех компаний?
- 2 В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
- 3 Возможно ли использование данного опыта производства в России?

3.3 Управление процессами в операционном менеджменте.

Показатели их эффективности

Задание 5. Определение результатов операционной деятельности

Методические указания:

Представим методы расчета (измерения) производительности в виде следующих несложных аналитических выражений.

Обозначим:

q_i – производительность i -го ресурса, $i = 1, \dots, N$;

q – производительность системы;

V – выход (output): стоимость (выручка) готовой продукции системы, страны;

C_i – вход (input): вложения в i -е ресурсы, $i = 1, \dots, N$ (издержки, количество машино-часов, количество человеко-часов и др.)

Производительность системы определится как:

$$q = \frac{V}{\sum_{i=1}^{i=N} C_i} \quad (1.1)$$

Производительность i -го ресурса будет равна:

$$q_i = \frac{V}{C_i}. \quad (1.2)$$

Производительность может выступать в роли как единичного, так и интегрального, динамического показателя. Он применяется для сравнения эффективности использования ресурсов организации, а также конкурентоспособности секторов экономики и стран между собой. В качестве меры рассмотренных особенностей используются показатели, отражающие:

- уровень и темп роста производительности;
- тенденцию (тренд) изменения производительности;
- отношение производительности по секторам и отраслям экономики;
- отношение производительности по странам с разной денежной единицей или разной валютой.

Рассмотрим методы и примеры определения показателей оценки производительности.

1 Уровень обозначает степень соответствия производительности в определенный период времени относительно некоторого базовой ее величины (q_0), выраженную в процентах:

$$u_i = \frac{q_i}{q_0} 100\%. \quad (1.3)$$

2 Темпы роста производительности показывают характер изменения уровня производительности за определенный период времени:

$$T = \frac{q_{it} - q_{ib}}{q_{ib}} 100\%, \quad (1.4)$$

где q_{it} – производительность i -го ресурса в текущем году;

q_{ib} – производительность i -го ресурса в базовом году.

3 Тренд, тенденция – это определение характера и темпа изменения производительности в течение длительного времени. Тренд – характеристика ряда динамики наблюдаемых значений, определяющая основную тенденцию его развития. Тенденция описывается трендовой кривой, аппроксимирующей эмпирический разброс наблюдаемых данных.

Наиболее часто тренд представляется линейной зависимостью исследуемой величины вида:

$$y = a \pm bx \quad (1.5)$$

где y – исследуемая переменная (производительность);

x – число, определяющее позицию (второй, третий и т. д.) года в периоде;

a, b – статистические коэффициенты линейного уравнения.

При линейной аппроксимации для нахождения эмпирических коэффициентов линейной функции используется наиболее часто метод регрессии. По этому методу находим коэффициент b по формуле:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^{i=n} x_i^2 - n \bar{x}^2} \quad (1.6)$$

а также $a = \bar{y} \pm b \bar{x}$.

4 Отношение производительности по секторам и отраслям экономики. Вычисляется производительность по различным сферам материального производства или по сфере услуг.

Сравнением определяется конкурентоспособность отраслей и отдельных секторов промышленности.

Задание

Рассчитайте производительность труда и определите основные характеристики ее изменения, используя информацию таблицы 3.1 и формул (1.1)–(1.6).

Таблица 3.1

Исходные данные

Наименование показателей	2018	2019	2020	2021
Производство холодильников в год, тыс. руб. (результат)	2508000	3207000	3759000	4056000
Количество работников, чел.	200	250	350	400
Рабочие часы в день	8	8	8	8
Количество рабочих дней в году	250	252	251	253
Количество отработанных чел.-ч (вложение)				
Производительность труда, долл./чел.-ч				
Уровень производительности труда				
Темпы изменения, %				

Установить тенденцию (постройте график в координатах (q, t)) и найдите уравнение тренда.

Сделайте Ваш вывод по результатам расчета табл. 3.1.

Задание 6. Построение дерева решений

Группа медиков собирается открыть частную медицинскую фирму. Если рынок будет благоприятным, они будут иметь прибыль \$100000. Если рынок неблагоприятный, они понесут потери \$40000. Они также могут осуществить маркетинговое исследование, которое стоит \$5000. Результаты исследования могут быть благоприятными или неблагоприятными.

Медики хотят построить дерево решений и отразить на нем свою денежную отдачу. Дерево решений показано на рис. 3.1.

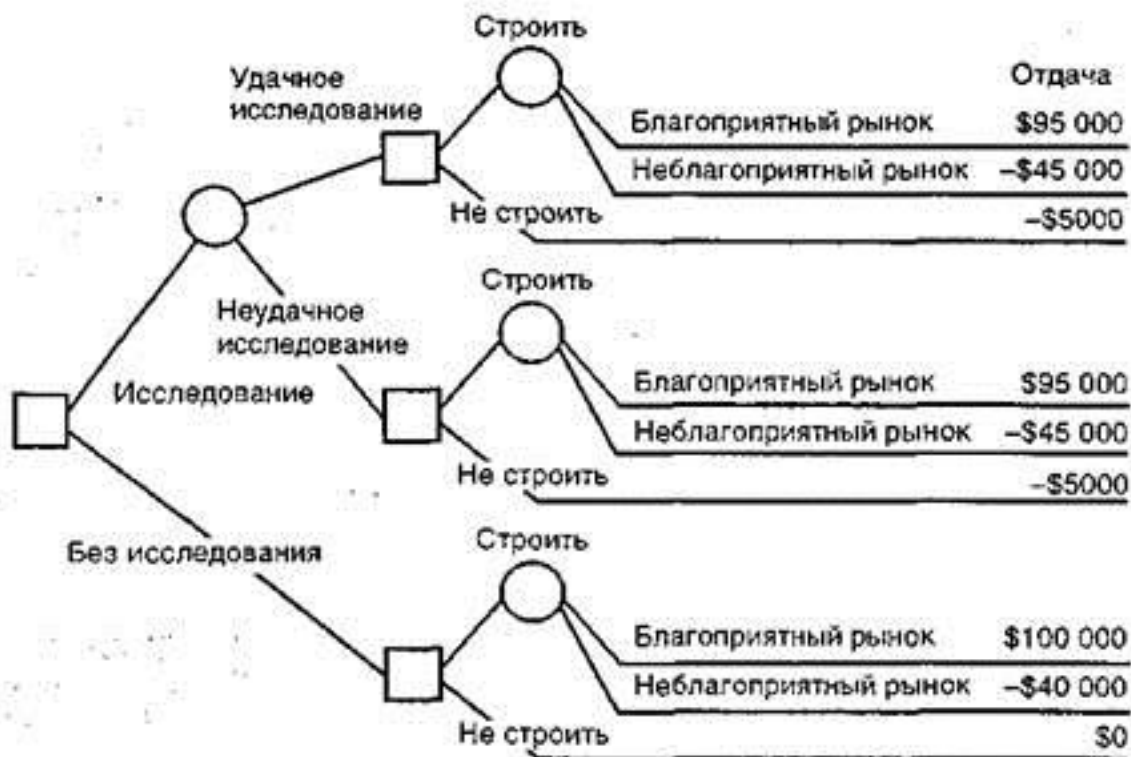


Рис. 3.1 Первоначальное дерево решений

Построить окончательное дерево решений.

3.4 Технология проектной деятельности: жизненный цикл

Задание 7. Построить линейный график Ганта и рассчитать основные показатели проекта

Условие. В проекте выполняется три работы. Первая длится 10 дней и задействует 4 исполнителей, вторая начинается со второго дня, выполняется параллельно первой, длится 4 дня и требует 5 человек, третья начинается после окончания второй, длится 5 дней и требует 3 человек.

Задание 8. Определить затраты на проект

Определить общий размер затрат на реализацию проекта инновационного развития при разработке новой технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе составили 81 тыс. руб., на конструктивном - 143 тыс. руб., на концептуальном - 257 тыс. руб., расходы, связанные с формированием нового рынка, равны 233 тыс. руб., затраты на оплату труда – 31 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве – 14,5 тыс. руб., амортизационные отчисления – 27 тыс. руб., накладные расходы – 96,7 тыс. руб.

4 САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Важным условием успешной самостоятельной проработки курса является правильный подбор и изучение студентом материалов, отражающих содержание изучаемой темы. Все материалы, используемые в процессе проработки тем, можно разделить на теоретические и практические.

К теоретическим материалам относятся:

- законодательные и правовые акты, нормативные указания,
- материалы государственных органов регулирования предпринимательской деятельности;
- учебная, научная и методическая литература, монографии, книги, статьи в научно-технических журналах и сборниках по профилю изучаемой дисциплины, брошюры по специальным вопросам;
- статистические сборники, справочники;
- материалы, полученные из сети Интернет, содержащие информацию по изучаемому курсу.

К практическим материалам относятся:

- организационная, экономическая, кадровая, финансовая, технологическая, социальная и иная информация о деятельности организаций (устав, предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и т. п.);
- данные, полученные на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчеты прибылях и убытках и др.);
- результаты самостоятельного обследования предприятия (опросы, расчеты, наблюдения, эксперименты).

Целями самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся являются:

- помощь обучающимся при самостоятельном изучении учебной программы по дисциплине «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность» с использованием материалов аудиторных занятий, рекомендуемой учебно-методической литературы, интернет-ресурсов и др.;
- обучение навыкам работы с периодической, научно-теоретической и научно-экономической литературой и нормативной документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- развитие познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

В таблице, приведенной ниже в соответствии с главами, приведенными в учебном пособии, представлены наименования тем и вопросов, которые вынесены на самостоятельное изучение обучающимися. На их основании и стоит подбирать и структурировать весь дополнительный материал.

Таблица 4.1

Вопросы для самостоятельного изучения

Номер раздела данной дисциплины	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения
1. Методологические и теоретические основы менеджмента изменений	Континуум теорий в управлении изменениями. Роль и место теории монополистической конкуренции, теории «социального партнерства», теории сравнительных издержек, теории естественного отбора, теории операционных издержек, марксистской теории, теории рациональной случайности, институциональной теории и теории зависимости от ресурсов в управлении изменениями в организации.
2. Оценка эффективности управления организационными изменениями	Эффективное управление изменениями: выбор показателей и критериев оценивания. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления. Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий
3. Управление процессами в операционном менеджменте. Показатели их эффективности	Сущность процессного подхода и показатели эффективности управления процессами. Анализ эффективности операционной деятельности и бизнес-процессов.
4. Технология проектной деятельности: жизненный цикл	Стандарты управления проектами. Основные типы контрактов, применяемые в проектной деятельности. Внешняя и внутренняя среда проекта. Планирование затрат в управлении проектами. Структура итогового отчета по проекту. Сущность закрытия контрактов проекта. Назначение постаудита проекта. Основные программные продукты, применяемые в управлении проектами.

Самостоятельная работа рассчитана на разные уровни мыслительной деятельности. Выполненная работа позволит приобрести не только знания, но и умения, навыки, а также выработать свою методику подготовки, что очень важно в дальнейшем процессе обучения.

5 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

5.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний

- 1 Организационные изменения как фактор развития организации.
- 2 Препятствия изменениям и системные трудности.
- 3 Внешний и внутренний компоненты организационных перемен.
- 4 Системный подход как методологическая основа управления организационными изменениями.
- 5 Методология организационного проектирования с позиций системного подхода: особенности и механизм реализации.
- 6 Особенности и механизм реализации функционального подхода в управлении организационными изменениями.
- 7 Особенности и механизм реализации комплексного подхода в управлении организационными изменениями.
- 8 Особенности и механизм реализации сценарного подхода в управлении организационными изменениями.
- 9 Концепции реализаций стратегического подхода в управлении организационными изменениями.
- 10 Мотивация персонала в управлении изменениями.
- 11 Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
- 12 Классификация и особенности различных видов проектов.
- 13 Контроль и оперативное управление проектом по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
- 14 Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
- 15 Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
- 16 Функциональный и процессный подходы к управлению.
- 17 Системы управления операционными системами.
- 18 Моделирование бизнес-процессов.
- 19 Организация управления бизнес-процессами.
- 20 Эффективность операционной деятельности.

5.2 Примерная тематика рефератов

- 1 Анализ принципов преуспевающей организации мира и определение основных направлений ее развития.
- 2 Разработка программы развития организационных характеристик с учетом опыта преуспевающих компаний мира.
- 3 Разработка программы развития по снижению операционных издержек с учетом опыта преуспевающих организаций мира.
- 4 Разработка программы социального развития с учетом опыта преуспевающих организаций мира.
- 5 Разработка программы развития сближения коалиционных целей с учетом опыта преуспевающих организаций мира.
- 6 Разработка механизмов преодоления сопротивления изменениям в организации.

7 Разработка программы развития социального партнерства с учетом опыта преуспевающих организаций мира.

8 Разработка программы развития внешних хозяйственных связей с учетом опыта преуспевающих организаций мира.

9 Управленческая и организационная деятельности проект-менеджера.

10 Основные подходы к формированию малых групп.

11 Типовые роли основных участников проекта.

12 Управление стоимостью и продолжительностью проекта.

13 Анализ и прогнозирование состояния проекта с помощью метода освоенного объема.

14 Торги и контракты в системе управления проектами.

15 Управление рисками.

16 Психологические аспекты управления участниками проекта.

17 Основные показатели эффективности проекта.

18 Контроль и регулирование проекта.

19 Завершение проекта.

20 Модель жизненного цикла организации по Адизесу.

21 Прогнозирование – эффективный инструмент управления.

22 Управление знаниями сотрудников организации – важное направление операционного менеджмента.

23 Концепция менеджмента ценности и ее значение в операционном управлении.

24 Инструменты оценки эффективности менеджмента цепочки ценностей.

25 Производственный менеджмент – основа операционного управления.

5.3. Тесты

1. 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) перемена состояния чего-либо между двумя моментами времени;

г) все ответы верны.

2. 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;

г) реинжиниринг бизнес-процессов;

д) все ответы верны.

3. 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.

4. 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.

5. Организационные изменения определяются как:

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

6. Эволюционные изменения предполагают:

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

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

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

8. 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.

9. В зависимости от вероятности событий различают:

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

10. Обострение конкуренции относится к группе:

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

11. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

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

12. 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.

13. 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.

14. 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 верны.

15. 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.

16. 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.

17. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменений
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

18. К структурным причинам проведения изменений 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 верны.

19. К личным причинам проведения изменений можно отнести:

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

20. 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.

21. Основными функциями операционного менеджмента являются:

- а) управление производством, персоналом, финансами;
- б) управление производством, персоналом, инновациями;
- в) планирование, контроль, организация, регулирование, мотивация;
- д) управление производством, маркетинг, инновации.

22. Операционный менеджмент – это:

- а) совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством или иным видом деятельности с целью повышения эффективности, увеличение прибыли;
- б) деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю;
- в) ценная бумага, удостоверяющая внесение ее владельцем денежных средств и утверждает обязательство возместить ему номинальную стоимость

этой ценной бумаги в предусмотренный в нем срок с требованием фиксированного процента (если другое не предусмотрено условиями выпуска).

23. Основная цель операционного менеджмента заключается в:

- а) разработке методики применения максимально эффективных методов и инструментов создания благ для обеспечения потребителей качественной продукцией и услугами;
- б) капитализации части прибавочной стоимости, обращении ее в дополнительные средства производства и дополнительную рабочую силу;
- в) приобретении или расширении права контроля деятельности предприятия;

24. Основные задачи, которые решают операционные менеджеры:

- а) Сокращение времени запуска новой продукции в производство;
- б) Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей;
- в) Разработка новых технологических процессов и внедрение их в существующую производственную систему;
- г) Все ответы верны.

25. Операция – это:

- а) Капитал, выраженный в ценных бумагах, регулярно приносящих доход их владельцам в виде дивиденда или процента и совершающих самостоятельное, отличное от реального капитала движение на рынке ценных бумаг;
- б) Разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации;
- в) Относительно законченная подвижная форма предполагаемого результата (товара либо услуги), подчиняющаяся системе требований и ограничений, которая задается извне (хотя и не исключено формирование ограничений изнутри среды).

26. Деятельность любой организации можно представить как набор операций. Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые описывают как операции. К ним относят:

- а) производство. Поставки. Транспортировка. Сервис;
- б) формирование, распределение и использование капитала. Контроль за формированием, распределением и использованием капитала;
- в) размещение новых выпущенных акций. Капитализация прибыли. Получение учредительной прибыли.

27. Обязанности операционных менеджеров по управлению операциями включают такие основные группы:

- а) разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации;

б) разработка и внедрение операционной системы, включая разработку технологии производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работы;

в) обеспечение заданного процесса текущего функционирования системы и эффективности процесса переработки входных ресурсов, состоящей в получении необходимого количества выходного продукта и его высокого качества;

г) все ответы верны.

28. Операционная функция ...:

а) обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов;

б) обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы;

в) включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям.

29. Критериями сформировавшейся операционной системы являются:

а) экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие специализированных информационных структур, возможность выделения общего результата работы (продукт, услуга);

б) финансовое планирование, финансовое регулирование, стимулирование, финансовый учет, финансовый контроль;

в) плановость, целевое использование средств, безвозвратность и безоплатность финансирования, эффективность, соединение бюджетных, кредитных, собственных бюджетных средств, контроль за использованием средств.

30. В основу классификации операционных систем положены такие принципы:

а) Рациональный объем управленческих задач;

б) Сложность управленческих задач;

в) Обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать);

г) Все ответы верны.

31. Цель проекта – это:

а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;

б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта;

в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

32. Реализация проекта – это:

- а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период;
- б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта;
- в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.

33. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

- а) объединение людей и оборудования происходит через проекты;
- б) командная работа и чувство сопричастности;
- в) сокращение линий коммуникации;

34. Участники проекта – это ...

- а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект;
- б) физические лица и организации, чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
- в) конечные потребители результатов проекта;
- г) команда, управляющая проектом.

35. Ключевое преимущество управления проектами:

- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения;
- б) эффективных методов, технологий и инструментов управления;
- в) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;
- г) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта.

36. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален;
- г) проект имеет дату начала и окончания.

37. Окружение проекта – это:

- а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые;
- б) способствуют или мешают достижению цели проекта;
- в) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

г) группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.

38. На стадии разработки проекта:

- а) расходуется 9-15 % ресурсов проекта;
- б) расходуется 65-80 % ресурсов проекта;
- в) ресурсы проекта не расходуются.

39. Проект – это:

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы;
- в) документация с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования;
- г) средств и со специфической организацией.

40. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- а) санкционирование начала проекта;
- б) утверждение сводного плана;
- в) окончание проектных работ;
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа по дисциплине является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой обучающегося. Преподаватель – руководитель работы (консультант) призван помочь ему выбрать тему и выполнить исследование на высоком уровне.

Курсовая работа выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу дисциплины;
- систематизации знаний по смежным дисциплинам;
- выработки у обучающегося навыков научно-исследовательской работы;
- обучения методам аналитической и проектной работы в области управления персоналом.

Для успешного выполнения курсовой работы обучающемуся необходимо:

- иметь знания в области управления персоналом, планирования, технологии и экономики труда, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач курсовой работы;
- уметь использовать современные компьютерные технологии в процессе выполнения исследований и оформления курсовой работы;
- стремиться к оказанию помощи организациям, применительно к которым разрабатывается курсовая работа, путем достижения в процессе оргпроектирования реальных практических результатов, подготовленных к использованию в системе управления персоналом в организациях;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа, проектные решения и мероприятия по их внедрению;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание курсовой работы.

В процессе подготовки курсовой работы студент должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом темы и разделов курсовой работы.

Курсовая работа выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

Содержание основных разделов курсовой работы.

Курсовая работа должен включать: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Предлагаемая тематика курсовой работы, приведенная в приложении А охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом совместно с руководителем исходя из интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п. Однако, в большинстве случаев курсовая работа имеет свою типовую структуру (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Типовая структура курсовой работы

№ п.п.	Наименование раздела курсовой работы	Примерное количество страниц
	Введение	1–2
1	Теоретическая часть	7–10
2	Аналитическая часть	10–13
3	Проектная часть	10–12
	Заключение	2–3
	Итого	30–40
	Список используемых источников	2–3
	Приложения	

Указанные выше основные разделы курсовой работы должны иметь определенное внутреннее содержание. Требования к этому содержанию приведены ниже.

При изложении материала особое внимание стоит обратить на взаимосвязь глав, в конце каждой главы необходимо делать выводы, подтверждающие решение каждой из задач, поставленных во введении курсовой работы.

Введение

Введение должно содержать оценку современного состояния решаемой научно-практической проблемы, основание и исходные данные для разработки темы. Введение предполагает описание ситуации, которая побудила приступить к исследованию данной темы.

Введение содержит:

- четкое и краткое обоснование темы исследования, ее актуальность и новизну;
- степень разработанности проблемы исследования на современном этапе;
- объект исследования;
- предмет исследования;
- цель работы;
- задачи исследования;
- методы исследования;
- возможная научная новизна исследования;

- практическую значимость исследования;
- сведения об апробации работы, область применения.

Данный раздел как правило основательно перерабатывается после окончания работы над курсовым исследованием

1. Теоретическая часть

Теоретическая часть курсовой работы должна иметь свое название. В этом разделе необходимо:

- дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.) и в материалах специализированных сайтов сети Интернет, а также уровня ее реализации в практике работы организаций;
- определить сущность исследуемой проблемы, обобщить опыт (как положительный, так и негативный) реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций, например, по методическому обеспечению, степени проработки организационного, экономического, правового механизма реализации проблемы;
- определить содержание используемых в проекте ключевых категорий и понятий, особенно тех, которые используются в литературных источниках в разных значениях;
- рассмотреть законодательную базу предмета исследования;
- определить, какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу рассматриваемой проблемы;
- выделить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике;
- указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организации;
- наметить возможные пути решения проблемы.

Излагать материал следует четко, ясно, используя научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений, содержащихся в учебниках и учебных пособиях. Пояснять надо только малоизвестные или разноречивые понятия, делая ссылку на авторов, высказывающих разные мнения.

Рассматривая теоретические вопросы, автор не должен забывать о том, что итогом первой главы должно быть обоснование собственной позиции автора по сути изучаемой проблемы.

2. Аналитическая часть

Вторая глава связана с описанием реальной практики функционирования конкретной организации в рамках конкретной тематики курсовой работы.

Приводится анализ эмпирических, статистических данных, характеризующих предмет исследования. Приводятся расчеты, таблицы сравнений, диаграммы и т. д. – тот материал, который позволит оценить, насколько автор владеет информацией о состоянии исследуемой организации или учреждения и может предложить методы по диагностике той проблемной ситуации, которую он исследует. Задачи обучающегося на этом этапе состоят не только в том, чтобы изучить действующую практику, но и критически осмыслить происходящие процессы на основе собранного фактического материала.

3. Проектная часть

Проектная часть представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой курсовой работы, результатами проведенного анализа состояния дел в организации, заданием на разработку работы. Проектные мероприятия должны вытекать прежде всего из результатов анализа и быть направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части курсовой работы.

Рекомендуется учитывать новейшую современную практику решения управленческих проблем в организациях

Заключение

Предназначено для обобщения работы по содержанию и форме. Структура заключения является обратной по отношению к структуре введения. Если во введении из всей проблемной области выделяется отдельная проблема, лежащая в основе темы работы, то при написании заключения используется противоположный прием: оно раскрывает связь данной темы с более широкой проблемной областью. Фактически здесь еще раз заходит речь об актуальности темы, но под новым углом зрения, а именно: с точки зрения перспектив дальнейших исследований проблемы. Поэтому в заключении, помимо формулировки результатов говорится о том, какие вопросы остались неизученными, какие новые исследовательские вопросы возникли в результате работы и в каком направлении следует работать дальше.

Список использованных источников

После заключения приводится перечень использованной литературы.

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Литературные источники располагаются в алфавитном порядке по фамилиям авторов либо по мере использования в тексте работы. Порядок оформления списка литературных источников представлен ниже.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т. п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

В тексте курсовой работы обязательны ссылки на указанные в перечне источники.

Приложения

В данном разделе приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ по проекту); формы управленческой отчетности и других документов, отражающих анализ производства и управления; рабочая проектная документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т. д.), а также другие материалы, использование которых в тексте перегружает курсовую работу и нарушает логическую стройность изложения.

Руководство и контроль хода курсовой работы

Заведующий кафедрой назначает руководителей из числа преподавателей кафедры.

Руководитель курсовой работы выдает обучающемуся задание на иссле-

дование. В дальнейшем руководитель может уточнить задание в соответствии с условиями и результатами практики.

Руководитель курсовой работы обязан:

- оказать практическую помощь студенту в выборе темы, определении цели, задач, концепции курсовой работы, перечня подлежащих разработке теоретических, исследовательских и проектных вопросов;
- разработать график выполнения курсовой работы;
- дать квалифицированную консультацию по подбору литературных источников и фактических материалов, необходимых для выполнения работы;
- оказать помощь в выборе методики исследования;
- дать рекомендации по решению основных задач, стоящих перед обучающимся, сохраняя за ним самостоятельность в принятии решений;
- систематически проводить индивидуальные консультации по содержанию и оформлению курсовой работы;
- осуществлять систематический контроль над ходом выполнения курсовой работы в соответствии с разработанным графиком и информировать выпускающую кафедру о ходе его выполнения;
- проверять обоснованность выводов, проектных предложений, правильность выполнения необходимых расчетов;
- проверять правильность изложения текстового и графического материалов, обращая особое внимание на соблюдение ГОСТов;
- после выполнения курсовой работы дать оценку качеству ее выполнения и соответствия требованиям к нему;

Обучающийся должен периодически (по обоюдной договоренности, примерно раз в неделю) информировать научного руководителя о ходе подготовки работы, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность о возможных отклонениях от утвержденного графика выполнения работы.

Общие правила оформления курсовой работы

Курсовая работа должна быть грамотно написана и правильно оформлена. Писать следует на одной стороне листа формата А4 (210x297 мм). Работа должна быть отпечатана через полтора интервала.

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

- левое – не менее 30 мм;
- правое – не менее 10 мм;
- нижнее – не менее 20 мм;
- верхнее – не менее 15 мм.

Абзацы в тексте (красную строку) начинают отступом, равным 12,5 мм.

Текст печатается 14 шрифтом, заголовки заглавными буквами 14 шрифта.

Титульный лист, задание, содержание

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением Б.

Задание на курсовую работу оформляется как в приложении В.

Примерное оформление содержания курсовой работы приведено в приложении Г.

Нумерация страниц и глав

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется внизу посередине без точки в конце.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Иллюстрации, таблицы, расположенные на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц.

Текст курсовой работы допускается делить на главы (разделы), подразделы, пункты и подпункты.

Главы, параграфы, пункты и подпункты (кроме введения, заключения, списка использованных источников и приложений) нумеруются арабскими цифрами, например: глава 1, параграф 2.1, пункт 2.1.1 и т.п.

Главы и подразделы должны иметь заголовки. Слова «глава», «параграф», «пункт» не пишутся.

Заголовки глав, а также слова «введение», «заключение», «содержание», «литература» следует оформлять заглавными буквами в середине строки, без точки в конце. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Каждая глава, «введение», «заключение», «содержание», «список использованных источников» начинаются с новой страницы.

Графический материал

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы, рисунки) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, если в указанном месте они не помещаются. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе. Иллюстрации должны иметь названия, которые помещают под иллюстрациями следующим образом:

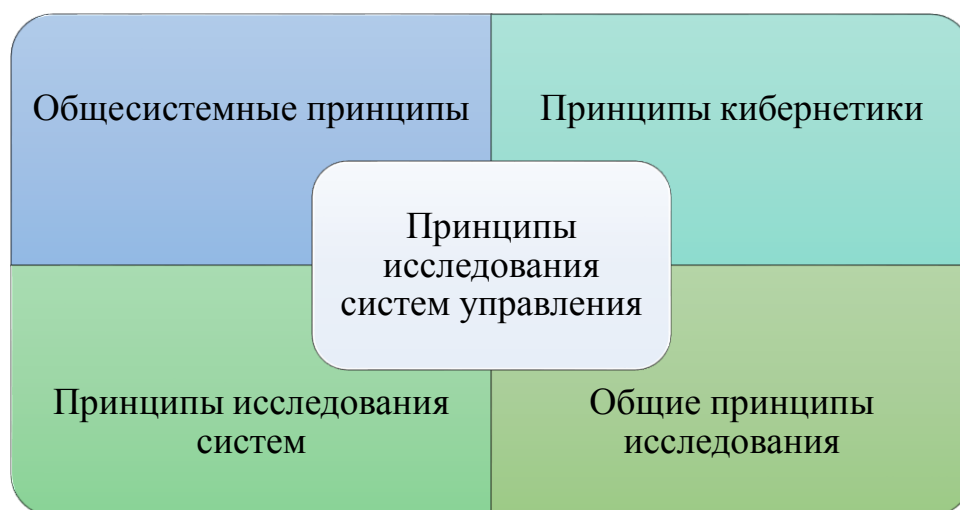


Рисунок 1.1 – Принципы исследования систем управления

При необходимости перед названием рисунка помещают поясняющие данные.

Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей работы.

Таблицы

Цифровой материал рекомендуется помещать в работе в виде таблиц.

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается в первые, или на следующей странице. Таблицы слева, справа и снизу ограничиваются линиями. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей работы. Номер следует размещать в левом верхнем углу перед заголовком таблицы после слова «Таблица». Слово «Таблица» и заголовок начинаются с большой буквы, точка в конце заголовка не ставится. Заголовок таблицы выравнивается по ширине.

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописных букв, подзаголовки со строчных, если последние подчиняются заголовку.

Заголовки граф указываются в единственном числе. Графу «№ п/п» в таблицу не включают. Таблицу следует размещать так, чтобы читать ее без поворота работы. Если такое размещение невозможно, таблицу располагают так, чтобы ее можно было читать, поворачивая работу по часовой стрелке.

При переносе таблицы нумерацию столбцов таблицы следует повторить, и над ней размещают слева слова «Продолжение табл.», с указанием ее номера. Таблица 1 – Наличие торгово-технологического оборудования в магазине, в штуках

Наименование	2020	2021	Отклонение, (+,-)
1	2	3	4
Холодильное оборудование	5	6	+1

Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы отсутствуют, то ставится прочерк.

Если все показатели, приведенные в таблице, выражены в одной и той же единице, то ее обозначение помещается над таблицей.

Цифры в графах таблиц должны проставляться так, чтобы разряды чисел во всей графе были расположены один под другим, если они относятся к одному показателю. В одной графе должно быть соблюдено, как правило, одинаковое количество десятичных знаков для всех значений величин. Абсолютные величины округлять до десятых, относительные – до сотых.

Формулы и уравнения

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия. Например:

Итоговый коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$КП = \frac{\sum ПК 1-6}{ПК макс} + \frac{\sum ПР 1-6}{ПР макс} + \frac{\sum ОР 1-2}{ОР макс} + \frac{\sum ВО 1-3}{ВО макс} \quad (2.2)$$

где КП – коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя;

$\sum ПК 1-6$ – сумма средних баллов по каждому из шести критериев оценки профессиональной компетентности учителя;

$ПК макс$ – максимально возможное количество баллов оценки профессиональной компетентности учителя;

$\sum ПР 1-6$ – сумма средних баллов по каждому из шести критериев оценки результативности профессиональной деятельности учителя;

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства «=», или после знака «+», или после других математических знаков с их обязательным повторением в новой строке.

Формулы и уравнения в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении напротив формулы. Если в работе только одна формула или уравнение, то их не нумеруют.

Порядок изложения в работе математических уравнений такой же, как и формул.

Ссылки.

При ссылке на источник после напоминания о нем в курсовой работе представляются в квадратных скобках номер, под которым оно значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы, на которых помещается используемый источник, например, [9, с. 4-5].

Ссылки в тексте курсовой работы на формулы, таблицы, рисунки, приложения берутся в круглые скобки. При ссылках следует писать: «в соответствии с данными в таблице 5», (таблица 2), по данным рисунка 3», (рисунок 4), «в соответствии с приложением А», (приложение Б), «... по формуле (4)».

Сноски.

Для удобства чтения текста часто используют сноски, как правило, порядковый номер сноски на литературный источник. Последний размещается тут же в нижнем колонтитуле. Надо помнить, что использование сносок вовсе не исключает использование ссылок.

Список использованных источников.

Список должен содержать перечень источников, использованных при выполнении курсовой работа в алфавитном порядке в следующей последовательности: Законы, Указы, Постановления Правительства, ГОСТы, ТУ и т. д.; затем в алфавитном порядке учебники и др. литература и статьи периодической печати.

Правила оформления списка литературы:

нормативный документ

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197-ФЗ : ТК : текст с изменениями и дополнениями на 31 апреля 2021 года : [принят Государственной думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 31.04.2021). – Текст : электронный.

статья из журнала

1. Бушуева, Л.И. Использование концепции организационных инноваций для управления процессом внедрения систем информационно-аналитического обеспечения маркетинговой деятельности / Л.И. Бушуева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1.– С. 48-59. – Текст : непосредственный.

2. Стукова, Ю.Е. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом организации / Ю.Е. Стукова, Е. О. Букарева // Молодой ученый. – 2017. – № 15 (149). – С. 476-478. – URL: <https://moluch.ru/archive/149/42314/> (дата обращения: 11.06.2021). – Текст : электронный.

учебное пособие, учебник, монография

1. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки): учебное пособие / И.Д. Ладанов. – М.: Айрис-пресс, 2020. – 492 с. – ISBN 5-98578-001-5. – Текст : непосредственный.

2. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом : теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала / Т.В. Лукьянова, Т.В. Сувалова, С.И. Ярцева. – М.: Проспект, 2012. – 72 с. – ISBN 978-5-392-02958-7. – URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785392029587.html> (дата обращения: 28.05.2021). – Текст : электронный.

сайт

1. Электронная библиотека : журнал «Справочник по управлению персоналом» : сайт. – URL: <http://www.mcfr.ru>. – (дата обращения 02.09.2020). – Текст : электронный.

приложения

Приложения следует оформлять как продолжение курсовой работы на его последующих страницах. Приложения помещают в конце курсовой работы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь заголовок с указанием вверху, посередине страницы, слова «Приложение» (строчными буквами) и его обозначения.

Если приложений более одного, то они обозначаются прописными буквами русского алфавита, начиная с буквы А, исключая буквы Ё, З, И, Й, О, Ч, Щ, Ъ, Ы, Ь, после буквы Я приложения обозначаются арабскими цифрами.

Располагать приложения следует в порядке появления ссылок на них в тексте. Каждое приложение начинают с новой страницы.

Рецензирование и защита курсовой работы

Законченную и оформленную курсовую работу обучающийся вместе с письменной рецензией научного руководителя представляет на защиту, соглас-

но расписанию экзаменов. В рецензии должна быть характеристика проделанной работы по всем разделам.

При защите курсовой работы обучающийся в кратком выступлении излагает основное содержание работы, останавливаясь более подробно на практических рекомендациях, сделанных на основе изучения теоретических материалов и опыта исследуемого предприятия, организации. Для выступления на защите магистранту необходимо подготовить краткие тезисы своего доклада, схемы, таблицы, диаграммы и др. иллюстрированные материалы, которые наиболее ярко и убедительно могут демонстрировать существо защищаемых выводов и предложений. При защите курсовой работы желательно использовать для демонстрации иллюстрированных материалов технические средства обучения.

Следует помнить, что оценка по курсовой работе ставится по результатам ее защиты, качеству доклада и ответов на вопросы.

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине

- 1 Разработка программы развития организационных характеристик с учетом опыта преуспевающих компаний мира;
- 2 Разработка программы развития по снижению операционных издержек с учетом опыта преуспевающих организаций мира;
- 3 Разработка программы социального развития с учетом опыта преуспевающих организаций мира;
- 4 Разработка механизмов преодоления сопротивления изменениям в организации;
- 5 Общая характеристика операционной стратегии, ее место в системе стратегий организации;
- 6 Формирование и характеристики производственных систем в операционном менеджменте;
- 7 Сущность процессного подхода и показатели эффективности управления процессами;
- 8 Комплексные системы оценки и управления эффективностью операционной деятельности;
- 9 Проект как система. Системный подход к управлению проектами;
- 10 Экономическая модель проекта;
- 11 Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
- 12 Управление организационными изменениями в жизненном цикле организации.
- 13 Управление изменениями в организационном поведении
- 14 Технологии принятия решений в управлении изменениями и методы преодоления сопротивлений изменениям
- 15 Методологическая основа изменений философского уровня.
- 16 Ведущие концепции менеджмента и их роль в планировании и реализации изменений.
- 17 Модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера: содержание, роль и особенности использования в управлении изменениями.

18 Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.

19 Особенности и условия рациональной реализации моделей в циклическом развитии организации.

20 Внутренняя и внешняя среда проекта

21 Управление коммуникациями проекта

22 Сетевой анализ и календарное планирование проекта

23 Управление проектными рисками

24 Экономическое управление проектами. Эффективность реализации проекта

25 Планирование проекта. Иерархическая структура работ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные документы

1 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» : утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 № 691/н. – Москва, 2015.

2 Российская Федерация. Законы. О персональных данных : федер. закон : принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. №152-ФЗ. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

3 Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и защите информации : федер. закон : принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ. – Текст : электронный. – URL: <http://base.garant.ru/12148555/>.

Перечень учебной литературы для освоения дисциплины

1 **Коротков, Э. М.** Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Юрайт, 2021. – 278 с. – ISBN 978-5-534-02315-2.

2 **Розанова, Н. М.** Корпоративное управление : учебник для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Юрайт, 2020. – 339 с. – ISBN 978-5-534-02854-6.

3 **Скорев, М. М.** Экономика и управление проектами : учебное пособие / М. М. Скорев, Н. О. Шевкунов, И. П. Овсянникова. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2019. – 272 с.

Перечень учебно-методического обеспечения

1 **Воронина, А. В.** Тематические иллюстрации по дисциплине «Организационные изменения, проектная и процессная деятельность» : учебно-наглядное пособие / А. В. Воронина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2021.

2 **Охотников, А. В.** Управленческая эффективность руководителя : учебно-методическое пособие / А. В. Охотников, О. Г. Сорокина, О. П. Корницкая. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2019. – 15 с.

3 **Сорокина, О. Г.** Организационное поведение : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / О. Г. Сорокина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2017. – 79 с.

Электронные образовательные ресурсы в сети «Интернет»

1 Официальный сайт РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://rgups.ru/>.

2 Система личных кабинетов НПП и обучающихся в ЭИОС. – Текст : электронный. – URL: <https://portal.rgups.ru/>.

3 Центр мониторинга качества образования РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://cmko.rgups.ru/>.

4 Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ». – Текст : электронный. – URL: <http://www.umczdt.ru/>.

5 Электронная библиотека периодических изданий «public.ru». – Текст : электронный. – URL: <https://rgups.public.ru/>.

6 Электронно-библиотечная система «IPRBooks». – Текст : электронный. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7 Электронно-библиотечная система «Лань». – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/>.

8 Электронно-библиотечная система «Юрайт». – Текст : электронный. – URL: <https://www.biblio-online.ru/>.

9 Электронно-библиотечная система РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://jirbis2.rgups.ru/jirbis2/>.

10 Электронный университет РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <https://webinar.rgups.ru/>.

Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1 Глоссарий.ру (служба тематических толковых словарей). – Текст : электронный. – URL: <http://www.glossary.ru/>.

2 Консультант Плюс. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/>.

Учебное издание

Охотников Александр Васильевич
Воронина Александра Владимировна

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ,
ПРОЕКТНАЯ И ПРОЦЕССНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Печатается в авторской редакции
Техническое редактирование К. И. Гамзаевой

Подписано в печать 18.06.21. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,56.
Тираж экз. Изд. № 5040. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.