Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Е.С. Меркулов

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.15 Управление организационными изменениями
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная
(форма(ы) обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат 43B0028FD23306BCF414031E3FCDC222
Владелец Меркулов Евгений Сергеевич
Действителен с 29.01.2025 по 2[illegible]

Год набора - 2025

Хабаровск, 2025 г.

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, доцент Ланец Т.Н.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Сидорова Н. П.

РПД Управление организационными изменениями одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления.

Протокол от 07.04.2025 № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 19
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 20
6. Методические материалы для освоения дисциплины 23
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 31
7.1. Основная литература 31
7.2. Дополнительная литература 31
7.3. Интернет-ресурсы 32
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 32

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

1.1.1.1 Дисциплина Б1.В.15 «Управление организационными изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3	Способность к принятию управленческих решений, связанных с осуществлением организационных изменений, в том числе на основе проектного управления

1.2В результате освоения компетенции у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А 6 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	УК ОС-2.3 Способность к принятию управленческих решений, связанных с осуществлением организационных изменений, в том числе на основе проектного управления	**<u>на уровне знаний:</u>** – знать типы организационных изменений, механизмы проведения изменений, методы и инструменты управления изменениями
		<u>на уровне умений</u>: – разрабатывать управленческие решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять методы и инструменты управления изменениями
		<u>на уровне навыков</u>: – навыки оценки ресурсов и ограничений для принятия управленческих решений и разработки проектов с учетом внедрения изменений

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1 Объем дисциплины

На учебную дисциплину Б1.В.15 «Управление организационными изменениями» отведено 3 ЗЕ по учебному плану, что составляет 108 акад. ч. /81 астр.ч., из них:

- для очной формы обучения: 44 акад. ч./33 астр. часов на контактную работу обучающихся с преподавателем (22 акад. ч. / 16,5 астр. ч. лекционных, 22 акад. ч. / 16,5 астр.ч. практических занятий, в т.ч. 6 ак.ч./4,5 астр.ч. в интерактивной форме);

28 акад. ч./ 21 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся;

36 акад. ч. / 27 астр. часов на контроль;

2.2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.В.15 «Управление организационными изменениями» изучается на очной форме обучения - на 4 курсе в 7 семестре (в течение одного семестра).

В качестве базы для освоения дисциплины Б1.В.15 Управление организационными изменениями студенты изучают следующие дисциплины:

Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса (3 семестр),

Б1.В.06 Основы прогнозирования социально-экономических процессов (4 семестр),

Б1.В.23 Организация предпринимательской деятельности (4 семестр).

Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений (6 семестр).

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

№п\п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Раздел 1 **Концептуальные основы организационных изменений**								
1.1	Многообразие организационных изменений	6	3	-	4	-	2	О, СЗ
1.2	Теории жизненного цикла и концепции изменений	6	3	-	2	-	2	О, Реф
1.3	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	6	2	-	2	-	2	О, СЗ
1.4	Теоретические основы организационных изменений	10	4	-	4	-	2	О, Реф, СЗ
Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений								
2.1	Разработка стратегии изменений. Теории самообучающейся организации	6	4	-	4	--	2	О, Э
2.2	Управление процессом изменений	6	2	-	2	-	2	О, КС
2.3	Формирование команды стратегических изменений	10	3	-	4	-	4	О,
2.4	Оценка эффективности управления организационными изменениями	10	1	-	-	-	4	ОК, Т
	Итого в период ТО	**72/54**	**22/16,5**	-	**22/16,5**		**28/21**	
	Промежуточная аттестация	**36/27**	-	-	-	**36/27**	-	*Экз*
	Всего:	**108/81**	**22/16,5**	-	**22/16,5**	**36/27**	**28/21**	

Примечание: – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф), ситуационные задания (СЗ),эссе (Э), опорный конспект (ОК), Круглый стол (КС)*

*** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз)*

3.2 Содержание дисциплины

Раздел 1 Концептуальные основы организационных изменений

1.1 Многообразие организационных изменений

Сущность изменений. Необходимость проведения изменений на уровне организации, группы, индивида. Ключевые характеристики изменений в организации. История развития теории организационных изменений. Сущность теории «хаоса».

Сущность и признаки организации. Основные подходы к пониманию организации и изменениям. Структурные и контекстные характеристики организации. Закономерности развития организаций. Большие и малые организации.

Внутренние и внешние причины преобразований. Динамика внешней среды. Силы окружающей среды и их структура. Внутренние силы преобразований и их связь с проблемами организаций. Роль изменений в повышении конкурентоспособности организации. Соотношение перемен, стабильности и преемственности.

Типология и классификация изменений. Запланированные и незапланированные изменения. Навязанные изменения. Изменения с участием. Изменения с использованием переговоров. Цели и участники перемен. Уровни и формы участия.

1.2 Теории жизненного цикла и концепции изменений

Концепция жизненного цикла организации. Сущность и процесс организационного развития. Основные этапы жизненного цикла и проблемы перехода от одного этапа к другому.

Базовые модели жизненного цикла и организационного развития (Л. Данко, Л. Грейнер, И. Адизес). Кризисы роста организации.

Процесс перемен и его этапы. Компоненты организационных изменений. Методы проведения изменений.

1.3 Сопротивление изменениям и методы его преодоления

Сопротивление изменениям. Причины сопротивления изменениям. Симптомы сопротивления изменениям. Реакция на сопротивление.

Модель анализа силового поля. Методы преодоления сопротивления изменениям, их достоинства и недостатки.

Роль организационной культуры в процессе изменений. Влияние организационной культуры и способностей руководства на процесс перемен. Этика перемен. Возможные ситуации перемен и их последствия. Реакция организации на новые ситуации. Ошибки менеджеров, усиливающие сопротивление к изменениям.

1.4 Теоретические основы организационных изменений

Основные модели принятия решений в организации: модель теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса, модель мусорного ящика. Особенности моделей, условия их применения.

Многообразие моделей организационных изменений. Трехшаговая модель К. Левина, ее основные этапы, их характеристика. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модель плановых преобразований Баллока и Батена. Восьмишаговая модель Коттера. Модель П. Сенге. Модель управления переходом Бриджеса. «Айсберг управления изменениями» Кругера.

Модель Е и О организационных изменений. Модель преобразований Ф. Гуияра и Келли. Модель кривой перемен Дж. Дак. Формула изменений Харриса и Бекхарда. Обучающая модель Хайета ADKAR.

Сравнительный анализ характеристик моделей и этапов проведения изменений.

Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений

2.1 Разработка стратегии изменений. Теории самообучающейся организации

Основные принципы стратегического менеджмента. Альтернативные подходы к управлению плановыми изменениями.

Понятие стратегии изменений. Виды и содержание стратегий изменений. Стратегический континуум. Обоснование выбора стратегии изменений.

Понятие и признаки «обучающейся организации». Создание обучающейся организации. Концепция обучающейся организации. Признаки обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Осознанная и неосознанная компетентность. Личность и изменения. Управление своими и чужими изменениями.
Колесо (цикл) обучения. Теория создания организационного знания Нонаки и Такеучи.

Лидерство в процессе создания обучающейся организации. Стимулирование нововведений. Поощрение новаторства. Поэтапная стратегия и изменение управленческих способностей. Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегии изменений.

2.2 Управление процессом изменений

Основные принципы управления процессом изменений. Менеджмент в условиях перемен: изменение структуры, технологии, персонала. Методы привлечения внимания к проблеме изменений.

Планирование изменений. Модели управления изменениями и их использование. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER» и ее основные элементы. Создание видения как будущего образа организации.

Структуры управления процессом изменений. Организационные формы и структуры управления изменениями.

Мотивация изменений. Использование давления внешней среды как фактора, усиливающего потребность в изменениях. Создание атмосферы позитивных ожиданий.

Роль лидерства в управлении изменениями. Активация и поддержка изменений. Внедрение изменений.

Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация: сущность, формы, этапы, различия.

Инструменты организационных изменений. Концепция всеобщего управления качеством TQM как инструмент управления изменениями. Основные положения TQM. Основные этапы внедрения системы качества. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями, философия и методология управления изменениями. Понятие бенчмаркинга и его виды. Основные этапы бенчмаркинга. Этапы реализации бенчмаркингового проекта.

Мониторинг процесса изменений. Организация и методы проведения мониторинга. Контроль процесса изменений.

2.3 Формирование команды стратегических изменений

Понятие команды, ее отличие от группы. Принципы создания команд. Процесс создания команд, его основные этапы. Виды команд. Команды стратегических изменений. «Самоуправляемые команды». Основные этапы развития команды стратегических изменений.

Организация работы команд. Типы организационного поведения. Поведение индивидуумов и группы. Модели поведения групп. Командные изменения. Стадии изменений команды.

Руководство при командном изменении. Лидер команды. Стиль лидерства. Влияние индивидуумов на динамику команды. Командные роли. Функции членов команды. Определение и выполнение командной задачи. Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям. Факторы и способы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.

2.4 Оценка эффективности управления организационными изменениями

Понятие эффективности и подходы к ее оценке. Эффективность управления. Выбор показателей эффективного управления. Система показателей эффективности управления. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления. Матрица ответственности. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1 Формы и методы текущего контроля

В ходе реализации дисциплины Б1.В.15 «Управление организационными изменениями» используются следующие методы текущего контроля успеваемости :

- при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, практические, ситуационные задания;
- при проведении занятий лекционного типа: опорный конспект;
- при проведении занятий семинарского типа : практические, ситуационные задания, рефераты в форме презентаций, эссе.
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов (ДОТ): подготовка презентаций

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости в аудитории
Раздел 1 Концептуальные основы организационных изменений	
Многообразие организационных изменений	ВК, О, СЗ
Теории жизненного цикла и концепции изменений	О, Реф
Сопротивление изменениям и методы его преодоления	О, СЗ
Теоретические основы организационных изменений	О, Реф, СЗ
Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений	
Разработка стратегии изменений. Теории самообучающейся организации	О, Э

Управление процессом изменений	О , КС
Формирование команды стратегических изменений	О
Оценка эффективности управления организационными изменениями	О, Реф

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы входного контроля знаний

1. Дайте определение организации и приведите примеры социальных организаций.
2. Перечислите ресурсы, используемые организациями для своего существования и функционирования. Назовите важнейший ресурс, без которого организация не может существовать.
3. Дайте определение жизненного цикла организации, перечислите его основные этапы.
4. Что такое проблема? Когда возникают проблемы в организации? Что служит их причиной?
5. Дайте определение внутренней и внешней среды организации. Какими факторами они представлены?
6. Кто такие лидеры и чем они отличаются от руководителей?

Входной контроль осуществляется путем подготовки ответов и их обсуждения; результаты оцениваются по балльной системе (за каждый правильный ответ 0,5 баллов). Входной контроль считается пройденным при результате не менее 3 баллов.

4.2.1 Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического (семинарского) типов и выполнения индивидуальных (домашних) заданий:

Раздел 1 Концептуальные основы организационных изменений

Тема 1.1 Многообразие организационных изменений (4 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Сущность и значение изменений в организации. Необходимость проведения изменений на уровне организации, группы, индивида. Ключевые характеристики изменений в организации.
2 История развития теории организационных изменений. Сущность теории «хаоса».
3 Сущность и признаки организации. Основные подходы к пониманию организации и изменениям. Структурные и контекстные характеристики организации.
4 Закономерности развития организаций. Большие и малые организации.
5 Типология и классификация изменений,
6 Внешние источники. Динамика и факторы внешней среды. Силы окружающей среды и их структура.
7 Внутренние силы преобразований и их связь с проблемами организаций. Роль изменений в повышении конкурентоспособности организации.
8 Цели и участники перемен. Уровни и формы участия

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Менеджмент в условиях перемен.
2. Организационные изменения и организационная смертность.
3. Влияние глобализации экономики на жизнедеятельность организации.
4. Размер организации и инерционные силы.
5. Ключевые факторы развития организации.
6. Региональные факторы развития организации.

Типовое задание

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой оно работает (по всем четырем видам):

а) назовите несколько конкретных изменений каждого вида;

б) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное);

в) укажите наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу.

Виды изменений	Изменения в организации		Изменения в отрасли		Наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и вашей организации
	примеры	Направления изменений	примеры	Направления изменений	
Изменения в технологии					
Изменения в товарах и услугах					
Изменения в стратегии и структуре					
Изменения в культуре					

Тема 1.2 Теории жизненного цикла и концепции изменений (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Сущность организационного развития. Концепции жизненного цикла организации и модели организационного развития. Основные этапы жизненного цикла и проблемы перехода от одного этапа к другому.

2 Модель ЖЦО Данко и Л. Грейнера. Основные этапы развития и кризисы роста оганизации.

3 Модель ЖЦО И. Адизеса. Основные этапы модели и их характеристика. Кризисы роста организации.

4 Процесс перемен и его этапы. Компоненты организационных изменений.

5 Методы проведения изменений.

Типовое ситуационное задание 1 выполняется индивидуально и оформляется в виде портфолио. Нарисовать модель ЖЦО для организаций малого, среднего и крупного размера, показать различия для организаций разной размерности, выводы.

Типовое ситуационное задание 2 выполняется микро-группами (по 2-3 человека). Результаты задания оформляются в виде отчета, а также презентации для защиты выступления.

Решить задачу и оформить ответы в таблицу.

Какой этап жизненного цикла переживает в настоящее время приведенный ниже товар (услуга) в Вашем месте проживания (Вашем регионе)? Товары (услуги):

а) минеральная вода “Живая вода”;
б) прогулочные лодки;
в) катание на каруселях;
г) пластиковые карточки;
д) частные прачечные;
е) “Pepsi”.

Таблица 1 – Примеры товаров, переживающих обозначенную стадию жизненного цикла

Этапы жизненного цикла			
Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1 Колебания инерции на протяжении жизненного цикла.
2 Эволюция и революция в процессе роста организаций.
3 Диагностика и лечение проблем жизненного цикла.

Тема 1.3 Сопротивление изменениям и методы его преодоления (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность и причины сопротивления изменениям. Признаки индивидуального и организационного сопротивления.
2. Личные и структурные барьеры, способы их преодоления.
3. Системное сопротивление изменениям. Анализ «силового поля».
4. Зависимость сопротивления от управленческой компетенции.
5. Реакция на сопротивление и методы преодоления сопротивления изменениям.
6. Внедрение изменений с помощью управления сопротивлением.

Типовое ситуационное задание 1

Прочитайте сценарий. Подумайте, как бы Вы справились с описанной в нем ситуацией. Каждый выступающий (мини-группа) отвечает на поставленные вопросы и обосновывает свою позицию.

Описание ситуации.

Вы менеджер детского отделения районной муниципальной больницы. Вам подчиняется служба скорой помощи и бригада медсестер, работающих на этажах. Подчиненные Вам бригады работают в тесном взаимодействии, и, по сути, выполняют одни и те же функции. В один прекрасный момент Вам приходит в голову идея провести дополнительное обучение персонала смежным функциям, чтобы расширить сферу их обязанностей, и повысить качество обслуживания пациентов с одновременным сокращением издержек. Вы вызываете двух руководителей подчиненных Вам команд, Светлану и Сергея, к себе в кабинет, чтобы обсудить эту идею и решить, каким образом можно подготовить персонал к этим преобразованиям. К вашему удивлению, оба бригадира высказываются против. Светлана заявляет, что она и другие медсестры бригады считают, что их команда должна работать только в отделении скорой помощи,

где они играют самую важную роль во всей больнице. При необходимости ее коллеги работают сверхурочно, они способны выполнять практически любые задачи и часто работают в очень сложных, даже экстремальных условиях. С точки зрения медперсонала скорой помощи работа медсестер на этажах значительно спокойнее и проще, что вполне соответствует получаемой ими заработной плате. При этом бригадир персонала на этажах Сергей заявляет, что все члены его бригады убеждены, что медсестрам скорой помощи явно не хватает ни их специальной подготовки, ни их огромного опыта. Этажные медсестры считают, что у них самые тяжелые обязанности и их работа самая изнурительная. Поскольку им приходится поддерживать постоянный контакт с пациентами и их семьями, они убеждены, что не смогут значительно отдаляться от мест выполнения своих жизненно важных обязанностей на этажах и помогать персоналу отделения скорой помощи выполнять их задачи.

Вопросы к ситуации.

1 Чем, по Вашему мнению, вызвано сопротивление предлагаемым изменениям?
2 В чем проявляется сопротивление?
3 Созданы ли условия для проведения преобразований?
4 Готово ли к переменам высшее руководство учреждения? Обладают ли менеджеры ясным видением того, каким образом будущее организации в результате перемен будет выгодно отличаться от настоящего?
5 Согласуется ли каждое мероприятие по внедрению преобразований с остальными переменами, происходящими в организации?
6 Высока ли степень взаимодействия и сотрудничества между организационными единицами?
7 Можно ли и какими методами преодолеть данное сопротивление?

Кейс-задание (ситуационный практикум)

Кейс «Уходя, уходи…»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города.

Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

– высокий уровень заработной платы;

– медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

– бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами;

– пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи,

сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к ситуации:

1 Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2 Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3 Какие меры необходимо было предпринять для:
– недопущения ситуации сопротивления;
– предотвращения сопротивления?

Тема 1.4 Теоретические основы организационных изменений (4 часа)

Типовые вопросы для опроса

1. Модель К. Левина, ее основные этапы, их характеристика.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Восьмишаговая модель Коттера.
4. Модель плановых преобразований Баллока и Батена.
5. Модель изменений П. Сенге.
6. Модель управления переходом Бриджеса.
7. Модель О и Е организационных изменений.
8. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
9. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
10. «Айсберг управления изменениями» Кругера.
11. Формула изменений Харриса и Бекхарда.
12. Обучающая модель Хайета ADKAR.
13. Ключевые идеи моделей, их сравнительный анализ.

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Визуализация организационной перспективы.
2. Развитие политической поддержки изменений.
3. Подкрепление импульсов организационных изменений.
4. Управление переходными состояниями.
5. Роль организатора преобразований.
6. Стимулирование нововведений.
7. Зависимость сопротивления переменам от управленческой компетенции.

Раздел 2 Технологии и инструменты организационных изменений

Тема 2.1 Разработка стратегии изменений. Теории самообучающейся организации (4 часа)

Типовые вопросы для опроса

1. Основные подходы и модели принятия управленческих решений в организации: подход теории управления; модель Карнеги; модель инкрементального процесса; модель мусорного ящика.
2. Понятие стратегии. Сущность и виды стратегии изменений**.** Обоснование выбора стратегии изменений.
3. Понятие, концепция и признаки «обучающейся организации». Создание обучающейся организации.
4. Особенности обучения взрослых. Индивидуальное и организационное обучение. Осознанная и неосознанная компетентность. Колесо (цикл) обучения Колба.
5. Личность и изменения. Управление своими и чужими изменениями.
6. Теория создания организационного знания Нонаки и Такеучи.

7. Поэтапная стратегия и изменение управленческих способностей. Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегии изменений.

Типовые темы эссе

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнено эссе.

1. Системность в организационной трансформации.
2. Управление сокращением деятельности организации.
3. Кризисы в развивающейся организации и разработка стратегии изменений.
4. Ключевые факторы организационного развития.
5. Изменения на базе информационных технологий.
6. Поэтапная стратегия и изменение управленческих способностей
7. Лидерство в процессе создания обучающейся организации.
8. Стимулирование нововведений и поощрение новаторства в обучающейся организации.

Тема 2.2 Управление процессом изменений (2 часа)

Типовые вопросы для опроса

1 Основные принципы управления процессом изменений.
2 Планирование изменений и моделирование изменений:
- модель «переходного периода».
- модель «постепенного наращивания».
- модель «EASIER».
3 Структуры системы для управления изменениями.
4 Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация: сущность, формы, этапы, различия.
5 Организационный анализ компании. Сущность и этапы реорганизации. Формы реорганизации. Поглощение и слияние компаний.
6 Причины и процесс реструктуризации. Подходы к реструктуризации управления компанией.
7 Инструменты организационных изменений: концепция всеобщего управления качеством TQM. Концепция «Шесть сигм». Бенчмаркинг, сущность, виды и основные этапы реализации.
8 Организационная культура как фактор деловой активности. Методы изменения культуры и ценностей в организациях

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно выбирает тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1 Изменение корпоративной культуры.
2 Способы внедрения культурных перемен.
3 Реструктуризация: причины, процесс, виды изменений. (на примере конкретной организации)
4 Техноструктурные интервенции.
5 Оценка влияния размера организации на проект организационной структуры.
6 Оценка риска процесса принятия решений.
7 Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям.
8 Мотивация изменений. Роль лидерства в управлении изменениями.
9 Поддержка и внедрение изменений.
10 Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 2.3 Формирование команды стратегических изменений (3 часа)

Типовые вопросы для опроса

1. Понятие «команды», ее отличие от группы. Виды команд, их отличительные черты.
2. Принципы создания команд. Процесс создания команд, его основные этапы.
3. Командные роли и функции членов команды.
4. Лидер команды. Стратегическое лидерство. Инструменты лидерства.
5. Организация работы команд. Определение и выполнение командной работы.
6. Самоуправляемые команды. Команды стратегических изменений. Этапы формирования команд стратегических изменений.
7. Командные изменения. Стадии изменений команды. Руководство при командном изменении. Влияние индивидуумов на динамику команды.
8. Факторы и способы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.

Тема 2.4 Оценка эффективности управления организационными изменениями (1 час)

Типовые вопросы для опроса

1. Эффективность: понятия, подходы, методы определения и типы. Критерии эффективности управления.
2. Анализ и оценка структуры организации и организационной структуры управления.
3. Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий.
4. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
5. Оценка специфических рисков внедрения программ изменений.
6. Оценка эффективности принятия управленческих решений.

Типовые тесты выполняются обучающимися самостоятельно. При выборе ответов допускается несколько вариантов.

1. Изменения - это:

a) Любые перемены;

b) Запланированные перемены;

c) Инновации;

d) Процесс развития;

e) Все ответы верны.

2. К структурным характеристикам организации относятся:

a) Специализация;

b) Профессионализм;

c) Цели и стратегии;

d) Технологии.

3. Основные метаморфозы, применяемые для исследования механизма работы организации:

a) Организация как машина;

b) Организация как мозг;

c) Организация как политическая система;

d) Организация как тюрьма;

e) Организация как поток и трансформация

4. Сущность организационного развития состоит в том, что это:

a) Мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организации;

b) определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными;

c) плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей;

d) нормативная стратегия переобучения, направленная на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации;

e) все ответы верны.

5. Модель организационного развития, включающая этапы «Творец», «Глупец», «Победитель», «Растратчик», получила название :

a) Модель Грейнера;

b) Модель Карнеги;

c) Модель Данко;

d) Модель Левина.

6. Кризис лидерства возникает на стадии:

a) Творческой фазы роста;

b) Направленного роста;

c) Роста через координацию;

d) Роста через делегирование;

e) Роста через сотрудничество.

7. Кризис автономии возникает на стадии:

a) Творческой фазы роста;

b) Направленного роста;

c) Роста через координацию;

d) Роста через делегирование;

e) Роста через сотрудничество;

8. К внешним причинам преобразований относятся:

a) Конкуренция;

b) проблемы поведения сотрудников;

c) снабженцы, обеспечивающие организацию ресурсами,

d) срывы в принятии решений;

e) нарушения связи.

9. Цель изменений:

a) *Способствовать выживанию и росту;*

b) адаптация к изменяющимся условиям окружающей среды;

c) Научение персонала на основе опыта;

d) Оказать влияние на окружающую среду.

10. К методам проведения изменений относятся:

a) *Незапланированные изменения;*

b) Реорганизация структуры;

c) Мягкие изменения;

d) *Изменения с участием;*
e) *Изменения с использованием переговоров.*

11. Что такое навязанные изменения?

a) Это изменения, проведенные руководством;
b) Это изменения, проведенные без предварительного обсуждения с сотрудниками лицом, обладающим властью;
c) Это изменении с участием тех людей, которых они затрагивают;
d) Нет верных ответов.

12. Изменения с участием – это:

a) привлечение к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают;
b) изменения, определяемые законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным;
c) Эволюционные, естественные изменения персонала;
d) Все ответы верны.

13. Модель изменений Коттера–это:

a) Циклическая модель изменений с восемью шагами;
b) Модель согласования с четырьмя взаимосвязанными подсистемами;
c) Модель управления переходом с тремя стадиями (окончания нейтральная зона, новое начало);
d) Трехступенчатая модель, направленная на снижение сил сопротивления (размораживание, движение, замораживание);
e) Нет верных ответов.

14. Автор трехступенчатой модели изменений:

a) Грейнер;
b) К. Левин;
c) Балок и Баттен;
d) Коттер;
e) Бриджес.

15. Основные этапы модели Левина:

a) Исследование, планирование, действие, интеграция;
b) Окончание, нейтральная зона, новое начало;
c) Размораживание, движение , замораживание;
d) Исследование, размораживание, планирование, замораживание;
e) Недовольство, предложение нового, внесение изменений.

16. причины сопротивления изменениям включают:

a) Эгоистический интерес ;
b) Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений;
c) Неправильное понимание целей и стратегии изменений ;
d) Низкая терпимость к изменениям ;
e) Слухи .

17. Модель постепенного наращивания лучше применять в тех случаях, когда:

a) Конечные цели расплывчаты и неясны
b) Руководитель или лидер хорошо представляет образ будущей организации;
c) по мере изменений возникают новые проблемы;
d) имеется план и программа для проведения перемен;

e) сотрудники слабо приобщены к новому видению.

18. К методам преодоления сопротивления изменениям не относятся:

a) информирование и общение;
b) участие и вовлеченность;
c) *достижение общего понимания ;*
d) *мониторинг;*
e) явное и неявное принуждение;

19. Принятие решений в организации опирается на следующие подходы:

a) подход на основе теории управления;
b) модель Карнеги;
c) модельГрейнера;
d) модель Данко;
e) Модель О и Е.

20. Процесс создания команды стратегических изменений проходит следующие этапы:

a) Подготовка, создание условий, построение, содействие в работе
b) *Формирование, бурление, нормирование, функционирование, совершенствование;*
c) Рождение, становление, рост, развитие, зрелость;
d) Детство, юность, зрелость, старость.

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий, ссылается на нормативно-правовые акты.

3 балла – студент испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не может привести дополнительную информацию, не ссылается на нормативно-правовые акты.

0 баллов– студент не может ответить на поставленный вопрос.

Рефераты оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита рефератов осуществляется в форме групповой дискуссии[1], которая предполагает активное взаимодействие обучающегося с другими обучающимися группы и преподавателем. Дискуссия направлена на развитие коммуникативных навыков и формирования собственной позиции по рассматриваемой проблеме. Помимо содержания реферата преподавателем оценивается процедура его представления группе и аргументированность ответов на задаваемые выступающему вопросы.

5 баллов – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, верно определены объект и предмет исследования, представлен широкий перечень источников (не менее 10), проведен сравнительный анализ, использована действующая нормативно-правовая база, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, обучающийся доступно с

[1] Защита реферата в форме групповой дискуссии в рамках практического занятия является интерактивной формой проведения занятия

использованием профессиональной терминологии, без существенной опоры на текст представил основную проблему, которой был посвящен реферат и пути ее решения, обучающийся представил полные и развернутые ответы на вопросы группы, сформировал и отстаивает собственную позицию по рассматриваемой проблеме;
4 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, представлен широкий перечень источников (не менее 10), использована действующая нормативно-правовая база, сравнительный анализ и выводы не представлены, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил достаточно полные ответы на вопросы группы, сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;
3 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта не полностью, объект и предмет исследования определены неверно, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с частичным использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил ответы не на вопросы группы, не сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;
0 баллов – тема не раскрыта, неверно определены объект и предмет исследования, список использованных источников недостаточных, отсутствует сравнительный анализ, не сделаны выводы, обучающийся с существенной опорой на текст, без использования профессиональной терминологии представил содержание реферата без формулировки основной проблемы, обучающийся не ответил на вопросы группы, не сформировал какую-либо позицию по рассматриваемой проблеме.

Расчетные и ситуационные задания, эссе оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:
5 баллов. Обучающийся верно выполняет практическое задание, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).
4 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты.
3 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с существенными ошибками; выполняет практические расчеты в неполном объеме, испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; не может осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.
0 баллов. Обучающийся не может выполнить практическое задание, произвести анализ; не может дать оценку проблемной ситуации, не способен осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, решить ситуационную задачу.

Участие в работе круглого стола с мини-докладами и презентациями, оценивается *по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:*

5 баллов – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, дана собственная аргументированная оценка процесса (явления, инструмента), сформулирована собственную точку зрения на проблему и пути ее решения, даны аргументированные ответы на вопросы, презентация отражает содержание доклада;
4 балла – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, сделаны выводы; собственная оценка процесса (явления, инструмента) не достаточно аргументирована, сформулирована собственная точка зрения на проблему и пути ее решения, даны ответы на вопросы, презентация отражает содержание доклада;
3 балла – доклад подготовлен с соблюдением всех предъявляемых требований, тема раскрыта полностью, приведены различные точки зрения, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, даны ответы не на все вопросы, презентация отсутствует;
0 баллов – доклад подготовлен с нарушением предъявляемых требований, тема не раскрыта, не дана собственная оценка процесса (явления, инструмента); выводы не сделаны, не даны ответы на вопросы, презентация отсутствует.

5 Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится в формате:

- устно в ДОТ через СДО института.
- с применением билетов с 2-мя теоретическими вопросами (60 вопросов);
- посредством тестирования: Банк заданий – 150 тестов, выборка – 20 вопросов, время тестирования – 60 минут, 2 попытки.

Экзамен проводится с использованием экзаменационных билетов. Экзаменационный билет включает 2 вопроса. Максимальное число баллов по билету равняется 30 баллам. На выполнение задания обучающемуся отводится 40 минут.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.3 Способность к принятию управленческих решений, связанных с осуществлением организационных изменений, в том числе на основе проектного управления	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	Обучающийся знает: типы организационных изменений; механизмы проведения изменений, методы и инструменты управления изменениями умеет : разрабатывать управленческие решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять полученные знания по разработке проекта на основе оценки ресурсов и ограничений владеет: навыками оценки ресурсов и ограничений для принятия управленческих решений и разработки проектов с учетом внедрения изменений

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

1. Сущность, механизм и основные тенденции организационных изменений.
2. Многообразие подходов к исследованию организации и организационным изменениям.
3. Структурные и контекстные характеристики организации.
4. Сущность организационного развития. Концепции жизненного цикла организации и моделирование организационного развития.
5. Сущность, цели и процесс организационного развития. Многообразие подходов к определению организационного развития.
6. Модели жизненного цикла организации и организационного развития (Л. Данко, Л. Грейнер). Основные этапы развития и кризисы роста организации.
7. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные этапы модели и их характеристика.
8. Виды и классификация изменений, их внутренние и внешние источники, характер и влияние на организацию.
9. Динамика и факторы внешней среды. Силы окружающей среды.
10. Процесс перемен и его основные этапы. Цели и участники перемен.
11. Основные компоненты организационных преобразований.
12. Методы проведения изменений в организациях.
13. Сущность и виды сопротивления, его симптоматика. Причины сопротивления изменениям. Анализ «силового поля».
14. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Признаки организационного сопротивления изменениям.
15. Методы преодоления сопротивления изменениям.
16. Модель изменений К. Левина и механизм ее использования.
17. Модель запланированных изменений Р. Дж. Балока и Д. Баттена.
18. Восемь шагов изменения организации Дж. Коттера.
19. Визуализация, поддержка и внедрение изменений.
20. Модель согласования Дэвида Надлера и М.Л. Тушмана.
21. Модель управления переходом Уильяма Бриджеса.
22. Модель управления изменениями К. Карнала.
23. Системная модель изменений П. Сенге.
24. Модель сложного процесса реакций на изменения Ральфа Стейси и П. Шоу.
25. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
26. Модель О и Е организационных изменений.
27. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
28. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
29. Сущность и виды стратегии изменений**.** Обоснование выбора стратегии изменений.
30. Понятие и признаки «обучающейся организации».
31. Факторы внешней и внутренней среды. Силы окружающей среды. Анализ силового поля.
32. Мотивация и поддержка изменений. Роль лидерства в управлении изменениями.
33. Изменение организационной культуры, ее роль в осуществлении перемен.
34. Сущность и основные принципы управления процессом изменений.
35. Планирование и моделирование изменений (модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель «EASIER»)
36. Основные модели процесса принятия решений в организациях,.
37. Формирование структур системы для управления изменениями.
38. Мониторинг и контроль процесса изменений
39. Стратегическое лидерство в управлении изменениями. Визуализация, поддержка и внедрение изменений.

40. Типы команд. Организация работы команд.
41. Определение и выполнение командной работы.
42. Понятие «команды», ее отличие от группы. Самоуправляемые команды. Команды стратегических изменений.
43. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
44. Бенчмаркинг: сущность и основные этапы бенчмаркингового проекта.
45. Принципы и процесс создания команд, его основные этапы.
46. Концепция самообучающейся организации П. Сенге. Применение принципов самообучающейся организации при управлении человеческими ресурсами компании.
47. Основные положения TQM. Основные стратегии организационных изменений. Стандарты серии ИСО 9000 как инструмент организационных изменений.
48. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
49. Индивидуальное и организационное обучение. Колесо обучения (цикл обучения) Колба.
50. Сущность, условия формирования и признаки самообучающейся организации.
51. Лидер команды и его роль. Стратегическое лидерство. Инструменты лидерства.
52. Командные роли и функции членов команды.
53. Факторы и способы повышения эффективности работы команды стратегических изменений.
54. Методы изменения организационной культуры и ценностей в организациях.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
Знание теории организационных изменений; механизмов, методов и инструментов управления изменениями	Владеет теорией организационных изменений, умеет разрабатывать управленческие решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять полученные знания по разработке проекта на основе оценки ресурсов и ограничений	отлично
	– Способен разрабатывать решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять полученные знания по разработке проекта на основе оценки ресурсов и ограничений анализировать среду организации с незначительными ошибками.	хорошо
	– Способен разрабатывать решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять знания по разработке проекта на основе оценки ресурсов и ограничений, однако слабо демонстрирует знание теории организационных изменений, методы и инструменты управления изменениями	удовлетворительно
	– Не способен разрабатывать решения с учетом факторов динамичной внешней среды бизнеса, применять знания по разработке проекта на основе оценки ресурсов и ограничений, не знает теорию организационных изменений, методы и инструменты управления изменениями	неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена на основе БРС: по накопительной схеме. Оценка обучающегося за промежуточную аттестацию за семестр складывается из 2-х частей:

- суммы баллов, полученных в рамках текущего контроля (70 баллов)
- суммы баллов, полученных за экзамен в рамках промежуточной аттестации (30 баллов).

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний.). Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен).

Для экзамена может быть использована рейтинговая система. Если обучающийся посещает все лекций и выполняет все практические задания в ходе семестра, и зарабатывает не менее 70 баллов, то он автоматически аттестуется.

Если баллов менее 70, то он отвечает на вопросы экзамена. Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний.). Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен).

Балльно-рейтинговая оценка КСО

Вид работы	Количество баллов (max-min)	Ориентировочное количество занятий, или видов работ	Максимально - минимально возможная сумма баллов
Посещение занятий Лекция Семинар	 1 1	 11 11	 11 11
СР: Выступление с докладом 5-7 стр., 65 % антиплагиат	5-3	1	5-3
Тестирование, эссе	5-1	2	10-2
Выполнение практических индивидуальных, групповых, кейсовых, в т.ч. домашних заданий, устные ответы	5-2	11	55-20
Итого			**92-47**
Выступление с докладом на конференции, публикация	8	1	8
Итого			**100-55**

Максимальное количество баллов, которое может выставить преподаватель по дисциплине, составляет 100 баллов, которое делятся следующим образом: текущий контроль – 70 баллов, промежуточная аттестация – 30 баллов.

Промежуточная аттестация по дисциплине предусматривает экзамен, который проводится в форме тестирования. Банк заданий – 150 тестов, выборка – 20 вопросов, время тестирования – 60 минут, 2 попытки.

Положительная оценка ставится, если обучающийся дал более 59 % правильных ответов теста. Преподаватель вправе корректировать итоговую оценку студента,

учитывая его успеваемость по текущему контролю и полученную оценку по результатам итогового теста в соответствии со шкалой оценивания.

6 Методические материалы по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя. Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

6.1 Методические указания для обучающихся при работе на лекционном занятии.

Лекция представляет собой систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала в соответствии с изучаемой темой дисциплины.

При необходимости преподаватель формулирует объект и предмет (аспект) изучения. Объектами изучения в дисциплине являются основные положения менеджмента как отрасли науки и сферы профессиональной деятельности по управлению хозяйственными организациями. Предметом изучения в большинстве тем является совокупность базовых научных положений и наиболее общих практических методов менеджмента и теории организации.

Обучаемым рекомендуется акцентировать внимание на то, что в наши дни управление является одним из важнейших видов деятельности человека. В условиях рыночной экономики особую роль играет управление хозяйственными организациями, призванное обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах обеспечения социально-экономических потребностей общества.

В ходе лекций обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что в наши дни происходит формирование новой парадигмы менеджмента, традиционные стили, методы и инструменты управления, сложившиеся в середине прошлого века, заметно меняют свой облик. Однако ни одна из новых тенденций не говорит о необходимости полностью отказываться от принципов, идей и методов, родившихся в ходе многолетней эволюции такого сложного и многогранного явления, как менеджмент.

Обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что наряду с появлением новых форм и инструментов управления, сохраняется преемственность теоретических основ и большинства практических методов, разработанных в разные годы в разных странах мира. Поэтому профессиональное овладение практикой менеджмента в наши дни невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теоретических основ.

Для удобства восприятия обучаемыми материала, в зависимости от специфики темы преподаватель может избирать индуктивный, дедуктивный, исторический (хронологический) и другие подходы к изложению материала, а также комбинировать их.

Для визуального восприятия формулировки темы, учебных вопросов, наиболее важных определений, схем, иллюстраций, таблиц, графиков, дополнительных источников информации и т.п. обучаемым рекомендуется обращать внимание на предлагаемые преподавателем учебные презентации в формате MS PowerPoint (или созданные с помощью иных приложений). Основными требованиями, предъявляемыми к презентациям, являются их наглядность, отсутствие перегруженности текстовыми материалами, соответствие единым стандартам института. Допускается демонстрация

учебных видеофрагментов, иллюстративно отражающих изучаемые явления, процессы, а также материалов Интернет-ресурсов, указанных в рабочей учебной программе.

6.2 Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

6.3 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов

Реферат – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Реферат должен состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список. Реферат оформляется в соответствии с требованиями Положения ДВИУ-филиалаРАНХиГС от 22.11.2013 г. № 72 «Об оформлении выпускных квалификационных работ и курсовых проектов (работ)».

6.3 Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена студентом и согласована с преподавателем). Эссе – очерк, трактующий какие-нибудь проблемы не в систематическом научном виде, а в свободной форме. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе – прозаическое сочинение небольшого объёма и свободной композиции,

трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе, с нею связанные.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель – побуждать к размышлению. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств. Процесс написания эссе разбивается на несколько стадий: обдумывание, планирование, написание, проверка, правка. Планирование – определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы. Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Этапы написания эссе: 1) определение смысла предложенной проблемы, подбор и изучение научных статей, содержащих высказывания по ней; 2) осмысление проблемы в контексте дисциплины «Управление организационными изменениями» 3) формулирование своего отношения к высказыванию; 4) использование определений, терминов, обобщение, теоретическая обоснованность понятий и теорий; 5) использование фактов, примеров, обосновывающих вашу позицию; 6) вывод.

Рекомендуемая структура эссе:

1. Титульный лист (заполняется по единой форме).

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию и анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

4. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

Эссе по дисциплине «Управление организационными изменениями» – творческое мини-сочинение по конкретной проблеме, имеющей отношение к одной из тем дисциплины.

6.4 Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся работают с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Одной из основных форм контроля самостоятельной работы обучаемых является оценка полноты и качества составления конспектов изучаемых материалов.

Конспект – это систематическая, логически связная запись материала, включающая в себя план изучаемого материала, выписки из учебника и дополнительных источников, тезисы материала, собственные мысли, выводы и т.п.

При необходимости обучаемому рекомендуется записывать вопросы, возникшие у него в ходе работы над темой, для обсуждения их с преподавателем в ходе семинаров или консультаций.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического типа

Раздел 1.

1. Что такое изменение?
2. Какие основные подходы существуют к определению сущности организации? Как это влияет на понимание сущности изменений?
3. Какие модели организационного развития используются в практике управления? Из каких этапов состоит жизненный цикл организации?
4. Какие черты типичны для поведения организаций, вступивших в пору юности? Охарактеризуйте организации, достигшие этапа старения.
5. Что можно сказать о протекании жизненного цикла в организациях Вашего региона?
6. Что такое изменчивость среды? Каковы способы ее измерения?
7. Из каких этапов состоит процесс проведения перемен?
8. Кого можно считать участником перемен?
9. Каковы цели участников перемен? Влияют ли на цели участников степень динамичности среды в Вашем регионе?
10. На каких уровнях происходит управление изменениями?
11. Без каких компонентов невозможно провести организационные изменения?
12. Какие методы можно применить в ходе проведения изменений?
13. Что такое сопротивление изменениям? Как оно проявляется?
14. Зависит ли сопротивление от содержания и направленности изменений?
15. В чем отличие индивидуального и группового сопротивления?
16. Какие реакции на сопротивление Вы можете указать?
17. Зависит ли сопротивление изменениям от уровня компетенции управленческого персонала?
18. Какие методы управления сопротивлением Вам известны?
19. Сколько этапов содержит модель К. Левина? Почему она считается базовой моделью организационных изменений?
20. В чем отличие модели управления переходом Бриджеса от модели Левина?
21. Какие восемь шагов преобразований содержит модель Коттера? Чем она интересна?
22. В чем отличие моделей О и Е? В каких ситуациях они применяются?
23. Какие шаги предусмотрены в модели П. Сенге?

24. К каким моделям проведения изменений склонны руководители российских предприятий?
25. Можно ли говорить о влиянии региональных факторов на выбор модели проведения изменений?

Раздел 2

1. Какие принципы стратегического менеджмента необходимо использовать при разработке и проведении стратегии изменений?
2. Какие стратегии изменений Вам известны?
3. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений? К какому уровню управления они относятся?
4. При каких условиях могут быть использованы альтернативные стратегии изменений?
5. Что такое стратегический континуум?
6. Что такое обучающаяся («самообучающаяся») организация? По каким признакам она может быть определена?
7. Какие функции управления Вам известны? Как они реализуются в процессе управления изменениями?
8. Какие принципы управления изменениями Вам известны?
9. В чем особенность процесса планирования изменений?
10. Что такое видение? Какую роль играет видение для успешного осуществления процесса преобразований? В каких моделях управления изменениями уделяется внимание этой части процесса изменений?
11. Что еще необходимо делать руководителю для успешного проведения изменений?
12. В чем смысл поддержки изменений?
13. В каких формах должна быть оказана поддержка?
14. Когда и как осуществляется мониторинг процесса изменений?
15. Что такое команда? Чем она отличается от группы?
16. Какие виды команд Вам известны?
17. Легко ли сформировать команду?
18. Кто такой лидер? Какова его роль в группе или команде?
19. Какими инструментами пользуется лидер, чтобы обеспечить реализацию решений и провести изменения?
20. Как организована работа команд? Как они функционируют?
21. Какие роли традиционно выполняют члены команды?
22. Что такое самоуправляемые команды?
23. Какие факторы повышения эффективности команд Вам известны?
24. Какую роль выполняет в организации организационная структура?
25. Какие типы структур Вам известны?
26. Каков принцип разделения структур на типы? В чем достоинства и недостатки каждого вида структур?
27. Каковы этапы разработки Положения об организационной структуре и Положения о структурном подразделении?
28. В чем сущность реструктуризации?
29. Когда возникает необходимость в реструктуризации?
30. Как протекает процесс реструктуризации?
31. На что необходимо обратить внимание в процессе реструктуризации?
32. Как связаны между собой стратегия организации и организационная структура?
33. От чего будет зависеть выбор новой модели организационной структуры компании?
34. Что такое матрица проекций? Какую роль она выполняет?
35. В чем отличие командных изменений от индивидуальных?

36. Что такое неосознанная компетентность и осознанная некомпетентность? В чем состоит роль лидера в процессе изменений индивидов и групп?
37. Какие стили руководства изменениями Вы знаете? В каких случаях их следует применять?
38. Какова природа стресса? Как связаны между собой процесс организационных преобразований и появление стресса у сотрудников?
39. Какова роль организационной культуры в изменениях организации?
40. Возможно ли изменить организационную культуру за короткий период времени? Объясните свою позицию.
41. Как вы понимаете термин» самообучающаяся организация»?
42. Поясните концепцию пяти «умений» (пяти «дисциплин») организации П. Сенге.
43. Назовите основные принципы построения и деятельности обучающейся организации.
44. Какова роль обучающихся организаций в развитии повышении эффективности управления?
45. Как связаны индивидуальное и организационное обучение?
46. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
47. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
48. Что представляет собой система Всеобщего управления качеством?
49. Какие этапы прошла данная система в период становления и развития концепции TQM? Назовите имена первых разработчиков (идеологов) данной концепции.
50. Какие изменения произошли в системе менеджмента организации благодаря внедрению системы TQM?На какие базовые положения опирается данная концепция? Чем это можно объяснить?
51. Применяются ли положения концепции TQM в российской практике?
52. Чем отличается бенчмаркинг от промышленного шпионажа?
53. Какие основные этапы бенчмаркинга можно выделить?
54. Какое влияние оказывает концепция «Шесть сигм» на поведение сотрудников организации и внедрение изменений?
55. Что такое эффективность?
56. Чем эффективность отличается от эффекта?
57. Какие методологические подходы к оценке эффективности существуют в практике управления?
58. Какие показатели используются для оценки эффективности принимаемых управленческих решений?
59. Какие виды рисков возникают в процессе внедрения программ организационных изменений?
60. Какие методы оценки специфических рисков Вам известны?
61. В чем специфика процессов и процедур оценки эффективности проводимых изменений?
62. Какие показатели используются для оценки эффективности изменений?

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1 Основная литература

1 Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489214

2 Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489148

3 Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489914

7.2 Дополнительная литература

1 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-394-03539-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/111010.html

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

3 Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489422

4 Шермет, М.А. Управление изменениями: учеб. пособие.- М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011.-128 с. (серия «Образовательные инновации)

7.3 Интернет-ресурсы, справочные системы

1. www.elibrary.ru – научная электронная библиотека
2. http://dviu.ranepa.ru/index.php?page=bibi2&rc=bibi– электронная библиотека ДВИУ
3. http://e.lanbook.com - электронно- библиотечная система «Лань»
4. http://www.iprbookshop.ru– электронно- библиотечная система «IPRbooks»
5. http://www.biblio-onlain.ru– электронно-библиотечная система ЭБС «Юрайт»
6. www.gks.ru – сайт федеральной службы государственной статистики РФ
7. www.gov.ru – сервер органов государственной власти Российской Федерации

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специализированные аудитории, оборудованные для проведения занятий по информационным технологиям (компьютерные классы)	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, учебные пособия, тренажеры и другие средства и оборудование. Аудитории обеспечены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение, справочно-правовая система «Консультант плюс», информационно-справочная система «Кодекс», Any Logic University, KNIME (Open Source программное обеспечение с открытым исходным кодом), Gretl, Statgraphics Centurion XV Academic Pro, 1С Предприятие 8 для учебных заведений, Eviews Academic, Adobe Photoshop

680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.