Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Тлисов Азамат Борисович
Должность: Директор Северо-Кавказского института - филиала РАНХиГС
Дата подписания: 07.08.2024 14:32:07
Уникальный программный ключ:
ac2df3a37f30cf89983b8fac4daa7e874c1d10ed

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ИНСТИТУТ-ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Кафедра менеджмента и предпринимательского права

УТВЕРЖДЕНО Директор
Северо-Кавказского
института – филиала Тлисов А.Б.

Утверждена
кафедрой менеджмента и
предпринимательского права
Протокол от 24.03 2023 г №.8

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,

реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.01.01 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Менеджмент организации»

направленность (профиль)

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора - 2023

Пятигорск, 2023 г.

Автор–составитель:

доцент, канд. пед. наук, доц., доцент кафедры менеджмента и предпринимательского права Мирошникова Е.А.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(наименование кафедры)* *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
менеджмента и предпринимательского права доктор социолог. наук., доцент Алиева С.В.
(наименование кафедры) *(ученая степень и(или) ученое звание)* *(Ф.И.О.)*

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы……....**Ошибка! Закладка не определена.**

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……5

3. Содержание и структура дисциплины…….6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…….**Ошибка! Закладка не определена.**

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……...27

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……..**Ошибка! Закладка не определена.**

6.1. Основная литература. .....**Ошибка! Закладка не определена.**

6.2. Дополнительная литература.....**Ошибка! Закладка не определена.**

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....30

6.4. Нормативные правовые документы. 31

6.5. Интернет-ресурсы. 31

6.6. Иные источники 31

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....З**Ошибка! Закладка не определена.**

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01 «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенций	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС- 5.1	способность участвовать в управлении программой организационных изменений

1.2. В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-5.1	На уровне знаний: – видов действий по реализации проектов или программ внедрения технологических и продуктовых инноваций и программ организационных изменений – социальные механизмы взаимодействия личности и организации, их изменения в случае необходимости; – основные принципы построения системы мотивации, направленной на изменение поведения личности в организации.
		На уровне умений: – использовать систему знаний в области управления изменением поведения людей на предприятии; – стимулирования персонального развития в связи с изменениями в организации;;
		На уровне навыков: – формирования и развития организационной культуры с целью управления изменением поведения групп; – самостоятельного изучения и приобретения новых знаний в области управления изменениями в поведении людей;

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Очная форма обучения
Объем дисциплины – 4 ЗЕ (144 ч).
Количество академических часов, выделенных на:
- контактную работу - 48 ч. (в т.ч. лекц. - 16 ч., практ. - 32 ч. - самостоятельную работу обучающихся - 90 ч. консультация – 2 ч.; контроль – 4 ч.
промежуточная аттестация (зачет с оценкой).

Очно-заочная форма обучения
Объем дисциплины – 4 ЗЕ (144 ч).
Количество академических часов, выделенных на:
- контактную работу - 32 ч. (в т.ч. лекц. - 8 ч., практ. - 24ч. - самостоятельную работу обучающихся - 106 ч. консультация – 2 ч.; контроль – 4 ч.
промежуточная аттестация (зачет с оценкой).

Заочная форма обучения
Объем дисциплины – 4 ЗЕ (144 ч).
Количество академических часов, выделенных на:
- контактную работу - 12 ч. (в т.ч. лекц. - 6 ч., практ. - 6 ч.), - самостоятельную работу обучающихся - 126 ч.; консультация – 2 ч.; промежуточная аттестация (зачет) - 4 ч.);

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.16 «Управление изменениями» относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается в 7 семестре очной формы обучения и на 4 курсе заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения:
«Психология управления»
«Общий менеджмент»
«Стратегический менеджмент»
«Управление проектами»
Форма промежуточной аттестации – зачет.

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к СДО осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

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

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины,академ.час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ	КСР		
Тема 1	Концепция организационных изменений	16	2		4		10	В, О, Т, К
Тема 2	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	16	2		4		10	В, О, Т, К
Тема 3	Эволюция моделей организационных изменений	16	2		4		10	В, О, Т, Р
Тема 4	Стратегии изменений	16	2		4		12	В, О,Т , К
Тема 5	Методы управления изменениями	16	2		4		12	В, О, Т, К
Тема 6	Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	18	2		4		12	В, О, Т, Р
Тема 7	Основные принципы управления процессом изменений	20	2		4		12	В, О, Т
Тема 8	Мониторинг и контроль процесса изменений	20	2		4		12	В, О,Т, Р
Консультация		**2**					**2**	
Промежуточная аттестация		**4**					**4**	**Зачет**
	Итого:	**144**	**16**		**32**		**90**	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины,академ.час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ	КСР		
Тема 1	Концепция организационных изменений	13	1		2		10	В, О, Т, К
Тема 2	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	15	1		2		12	В, О, Т, К
Тема 3	Эволюция моделей организационных изменений	17	1		2		14	В, О, Т, Р
Тема 4	Стратегии изменений	17	1		2		14	В, О,Т , К
Тема 5	Методы управления изменениями	19	1		4		14	В, О, Т, К
Тема 6	Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	19	1		4		14	В, О, Т, Р
Тема 7	Основные принципы управления процессом изменений	19	1		4		14	В, О, Т
Тема 8	Мониторинг и контроль процесса изменений	20	1		4		14	В, О,Т, Р
Консультация		**2**					**2**	
Промежуточная аттестация		**4**					**4**	**Зачет**
	Итого:	**144**	**8**		**24**		**106**	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины,академ.час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ	КСР	
Тема 1	Концепция организационных изменений	15	1				14	В, О, Т, К
Тема 2	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	18	1		1		16	В, О, Т, К
Тема 3	Эволюция моделей организационных изменений	18	1		1		16	В, О, Т, Р
Тема 4	Стратегии изменений	17			1		16	В, О,Т , К
Тема 5	Методы управления изменениями	17	1				16	В, О, Т, К
Тема 6	Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	17			1		16	В, О, Т, Р
Тема 7	Основные принципы управления процессом изменений	18	1		1		16	В, О, Т
Тема 8	Мониторинг и контроль процесса изменений	18	1		1		16	В, О,Т, Р
Консультация		**2**					**2**	
Промежуточная аттестация		**4**					**4**	**Зачет**
	Итого:	**144**	**6**		**6**		**126**	

Примечание:
В – вопросы на понимание лекционного материала,
О - опрос на практическом занятии,
Т – тестирование,
Р – реферат,
К- кейс- анализ
П,УФ- презентация, учебный филь

Содержание дисциплины

№ п/п	Название темы	Основные вопросы и положения, раскрывающие содержание темы
Тема 1.	Концепция организационных изменений	Объективный характер процесса изменений. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Ключевые положения об изменениях для организации. Уровни организационных изменений. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Выявление потребности в изменениях.
Тема 2.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Особенности понятия «сопротивление изменениям». Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления изменениям. Характеристика личных и структурных барьеров. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Типы негативного отношения к изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен. Способы преодоления

		сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
Тема 3.	Эволюция моделей организационных изменений	Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание» (1951г.). Модель Бекхарда (1969). Модель Тюрли (1979). Модель Бира и соавторов (1990). Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.
Тема 4.	Стратегии изменений	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства. Требования к стратегиям изменений. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Учет особенностей процесса реализации стратегий изменений.
Тема 5.	Методы управления изменениями	Основные методы управления изменениями. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями. Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
Тема 6.	Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Способы стимулирования поиска новых идей, творчества, новаторства, проявления инициативы, изучение существующего опыта. Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S». Достоинства и ограничения ОР. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации: лидерство, горизонтальная структура, наделение сотрудников властью, сильная культура, развивающиеся стратегии, коммуникации и общность информации. Изменение социального контракта. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов и стрессов. Формирование команды стратегических изменений. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Результативность команды стратегических изменений. Реструктуризация как условие оптимизации организационной системы.
Тема 7.	Основные принципы	Основные принципы управления процессом изменений и их

	управления процессом изменений	характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями. Структура системы управления изменениями. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения об ответственности по осуществлению перемен. Основные формы условия для проведения изменений в организации:
Тема 8.	Мониторинг и контроль процесса изменений	Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая, поле сопротивления изменениям в ходе управления плановым изменением. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

	Тема	Методы текущего контроля успеваемости
1	Концепция организационных изменений	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, кейс- анализ
2	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, кейс- анализ
3	Эволюция моделей организационных изменений	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, реферат
4	Стратегии изменений	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, кейс- анализ
5	Методы управления изменениями	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, кейс- анализ
6	Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, реферат
7	Основные принципы управления процессом изменений	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии,
8	Мониторинг и контроль процесса изменений	вопросы на понимание лекционного материала, опрос на практическом занятии, реферат

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. «Концепция организационных изменений»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Какие существуют подходы к определению организационных изменений?
2. Назовите ключевые положения об изменениях для организации.
3. Охарактеризуйте основные изменения в организации.
4. Какова классификация изменений?
5. В чем проявляются особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
6. Назовите основные уровни и формы участия в изменениях.
7. Назовите наиболее применяемые на практике способы, позволяющие привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
7. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется?
8. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1.Предмет, основные понятия и задачи дисциплины «Управление изменениями».
2. Характеристика основных изменений организации.
3. Классификация изменений.
4.Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Варианты тестовых заданий

1.К основным видам организационных изменений относится:

a) изменение целей и продукта
b) изменение структуры и технологии
c) изменение внешней среды
d) все ответы верны

2. «Агент изменений» - это:

a) человек, играющий роль проводника изменений в организации
b) человек, сопротивляющийся изменениям
c) представитель сторонней организации, консультант
d) все ответы верны

3.Подберите правильный ответ:

a) изменения с участием - процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
b) изменения с участием - процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения
c) навязываемые изменения.

4. В чем выражается основная цель изменений?

a) в повышении эффективности производства.
b) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
c) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
d) в учете потребностей персонала.
e) все ответы верны

5. К причинам организационных изменений относятся:

a) зависимость внутренней и внешней среды организации
b) наличие кризиса
c) убыточная работа предприятия
d) все ответы верны

Кейс- анализ

«Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы»

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены с российского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

Вопросы:

1.Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?
2.Какого типа изменения были осуществлены?
3.Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?
4.Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, в пользу этого решения?

Тема 2. «Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее трудно преодолимы?

2. Раскройте смысл понятия «сопротивление переменам».
3. Использование каких методов способствует преодолению сопротивления изменениям в организации? Почему, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?
4. Дайте характеристики личных (психологических) и организационных (структурных) барьеров.
5. Назовите типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
6. Назовите основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
7. Какова роль организационной культуры в осуществлении изменений?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Особенности понятия «сопротивление изменениям».
2. Причины сопротивления изменениям.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления: их достоинства и недостатки.

Варианты тестовых заданий

1. Сопротивление изменениям объясняется:

a) изменением в балансе власти
b) особенностями человеческой психики
c) ошибками в управлении
d) угрозой сложившимся социальным отношениям
e) все ответы верны

3. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?

a) на этапе планирования изменений
b) осуществления изменений
c) осознания необходимости перемен
d) подкрепления изменений
e) все ответы верны

4. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

a) необходимо при очевидных потерях у сотрудников
b) в большинстве случаев дорогостоящий метод
c) используется при необходимости адаптации сотрудников
d) сравнительно быстрое решение проблемы
e) все ответы верны

5. Вовлечение сотрудников в изменения:

a) требует много времени на процесс
b) снижает эффективность изменения
c) приводит к возникновению проблем в будущем
d) предпочтительнее принуждения
e) все ответы верны

6.Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?

a) предоставление информации
b) привлечение к принятию решений;
c) обеспечение испытания изобретения
d) четкое формулирование преимуществ перемен
e) переговоры
f) принуждение

g) все ответы верны

Кейс - анализ

«Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 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, состоящих 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 для анализа:

1. Проанализируйте ситуацию. 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 3. «Эволюция моделей организационных изменений»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей *(Е* или *О)* взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.
6. Дайте характеристики модели изменений Бекхарда, Тюрли и Бира.
7. Раскройте сущность модели «переходного периода».
8. Раскройте сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
9. В чем особенность модели системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов», назовите и её основные фазы?
10. Представьте алгоритм осуществления модели СТВ.
11. Проиллюстрируйте примерами эволюцию моделей управления изменениями.

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.
2. Характеристика модели «переходного периода».

3. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.

Варианты тестовых заданий

1. Автором модели «Силовое поле изменений» является:

a) А.Бекхард
b) К.Левин
c) В.Тюрли
d) Г.Хайнингс

2.Модель «EASIER» расшифровывается следующим образом:

a) «проще»
b) создание видения
c) внедрение;
d) одобрение, признание
e) эксперимент
f) новые формы организации труда
g) активация
h) обеспечение
i) целевые и рабочие группы
j) поддержка

3. Кто из ниже перечисленных исследователей является автором пяти подходов к управлению изменениями: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов», аналитический и основанный на действии?

a) А.Бекхард
b) Б.Левин
c) В.Тюрли
d) Г.Хайнингс

Д.Бир

4. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

a) модель переходного периода
b) модель EASIER
c) модель постепенного наращивания
d) все ответы верны

5.Модель СТВ предусматривает следующие фазы:

a) диагностика, проектирование, внедрение
b) проектирование, внедрение
c) диагностика, проверка, внедрение
d) все ответы верны

6.Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

a) размораживание
b) изменение
c) решение проблемы
d) замораживание

7. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:

a) застоя
b) подготовки
c) реализации
d) проверки на прочность

e) достижении цели

8. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

a) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия
b) определение ограничений на изменение
c) сопротивление изменениям
d) власть и контроль
e) все ответы верны

Примерные темы рефератов

1. Современные конструктивные концепции развития организаций.
2. Значение социальных факторов в процессах управления изменениями в организациях и психологические предпосылки поведения людей в процессе изменений.
3. Стратегические аспекты организационных изменений и закономерности развития организации

Тема 4. «Стратегии изменений»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Почему осуществление изменений рассматривается как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации?
2. Назовите факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3. В чем сущность стратегии изменений?
4. Какова цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений?
5. Раскройте сущность понятия «стратегический континуум».
6. Почему основные законы организации понимаются как законы изменений?
7. Назовите основные виды стратегий изменений.
8. Каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений?
9. Каковы условия применения системной технологии вмешательства?
10. Каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
11. Каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Сущность стратегии изменений: цель разработки и реализации стратегии изменений.
2. Сущность понятия «стратегический континуум». Основные законы организации как теоретический базис для организационных изменений.
3. Основные виды стратегий изменений. Особенности процесса планирования изменений в организации и требования к стратегиям изменений.
4. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.

Варианты тестовых заданий

1.Определите последовательность этапов управления изменениями.

a) планирование выполнения изменений
b) осуществление изменений
c) признание необходимости изменений
d) анализ альтернативных вариантов изменений
e) оценка и проверка изменений
f) становление целей изменений
g) отбор наилучшего варианта изменений

2. Какой стиль управления людьми является наиболее эффективным на этапе инициирования перемен?

a) демократический
b) либеральный
c) автократический;
d) ориентированный на задачу

4.Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

a) директивной стратегии
b) нормативной стратегии
c) аналитической стратегии
d) стратегии, основанной на переговорах

5. Аналитическая стратегия подразумевает:

a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение
c) заинтересованных людей
d) выяснение общего отношения к изменению, частое использование
e) внешних агентов по изменению

6. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

a) директивной стратегии
b) стратегии, основной на переговорах
c) нормативной стратегии
d) аналитической стратегии

Кейс- анализ

«Изменение системы управления»

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона - создание новой системы управления, так как планировалось применять новые технологии в производстве. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления, то есть тех методов адекватным компании производящей новую фармацевтическую продукцию.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату - оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в четких процедурах) методов управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении. Джон выяснил, что иерархические границы совершенно размыты, коммуникации оставляют желать лучшего, так как переданная информация вовремя не доходит до получателя и сильно искажается. Планирование осуществляется на краткосрочную перспективу, а контроль носит поверхностный и формальный характер.

Подбор новых сотрудников реализовывался исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше

нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области системы управления. Однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все, как есть, до лучших времен» в области управления и производства инновационной продукции, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Вопросы для анализа:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите свою систему управления для данной организации и план по ее внедрению.
5. Какие изменения диктуют инновационные возможности данного заводя для его организационной структуры, целей, стратегий и функций управления.

Тема 5. «Методы управления изменениями»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Каков общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты?
2. В чем роль, и какова характеристика «изолянтов» и «оценочных лидеров»?
3. Назовите положительные и отрицательные аспекты существующих, или альтернативных схем управления изменениями.
4. Чем вызвана необходимость формирования эффективной команды, участников процесса изменений?
5. Почему необходима поддержка неофициальной информационной сети в управлении изменениями?
6. Назовите характерные черты изменений с использованием переговоров.

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Основные методы осуществления изменений в организациях. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
2. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями.
3. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
4. Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

Варианты тестовых заданий

1.Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

a) кооптация
b) манипуляция
c) лидерство
d) явное принуждение

2. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:

a) создание команд и специальных групп
b) обучение и повышение квалификации
c) кооптация
d) предоставление информации

e) изменение организационной и производственной структуры

3. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от:

a) темпа осуществления изменений
b) степени управления со стороны менеджеров
c) использования внешних структур
d) степени выполнения указаний подчиненными
e) степени регламентированности процессов

Кейс-анализ

«Выбор модели и методов изменений «Завод Chemspec»

Завод Chemspec («Химикаты») – часть крупной организации «SpecialityChemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «SpecialityChemicals» зарубежными химическими заводами. Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации «SpecialityChemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы для анализа:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений,

которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.
3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните, почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.
4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

Тема 6. «Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Раскройте характеристики альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
2. В чем проявляются особенности применения этих подходов руководством организации?

3. Почему концепция «обучающейся организации» рассматривается как концепция непрерывного обучения? Кто является автором концепции?
4. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге? Каковы признаки обучающей организации?
5. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?
6. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
7. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?
8. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
9. Назовите типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями.

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Характеристика альтернативных подходов: способы стимулирования поиска новых идей, творчества, проявления инициативы.
2. Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР.
3. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Изменение социального контракта.
4. Реструктуризация как условие оптимизации организационной системы.

Варианты тестовых заданий

1.К числу базовых установок ОР относятся:

a) никакая технологическая, продуктовая или структурная инновация не будет успешной, если при ее внедрении не будет принят во внимание фактор межличностного и межгруппового взаимодействия
b) вовлечение сотрудников в процесс организационного развития
c) создание организационной среды, благоприятствующей развитию и самосовершенствованию каждого сотрудника организации
d) рассмотрение организации как открытой живой системы
e) создание подходящей системы управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения ее целей

2. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?

a) метод вмешательства больших групп
b) метод формирования команд
c) налаживание обратной связи
d) все ответы верны

3.Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

a) участие и вовлеченность
b) информирование и общение
c) переговоры и соглашения
d) помощь и поддержка

4.Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

a) информирование и общение
b) участие и вовлеченность
c) помощь и поддержка
d) переговоры и соглашения

5.Причиной реструктуризации является:

a) изменение стратегии компании.

b) изменение расписания работы
c) перераспределение ответственности между подразделениями
d) завершение очередного производственного цикла
e) все ответы верны

8.Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в системе и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:

a) организационное развитие
b) реструктурихация
c) реинжиниринг
d) модернизация

Примерные темы рефератов

1. Формирование команды для стратегических изменений.
2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
3. Организационное развитие: теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи

Тема 7. «Основные принципы управления процессом изменений»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Назовите принципы управления процессом изменений, дайте их характеристики.
2. Почему необходимо соблюдение основных правил процесса изменений в организации? Обоснуйте.
3. Раскройте особенности процесса планирования изменений в организации.
4. Каковы требования к стратегиям изменений?
5. Чем вызвана необходимость создания специальных структур для проведения изменений?
6. Почему возникает необходимость решения об ответственности за осуществление перемен?
7. Какие существуют основные формы систем для проведения изменений в организации. Вкаких условия возникает их необходимость?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
2Роль руководства в управлении стратегическими аспектами изменений.
3Структура системы управления изменениями.
4.Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

Варианты тестовых заданий

1. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:

a) венчурные команды
b) создание группы единомышленников
c) создание коалиции
d) проектные команды

2.Подберите правильный ответ:

a) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью постепенного наращивания
b) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью переходного периода

3.Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

a) успешного взаимодействия в команде

b) распределения функциональных и командных ролей
c) решения поставленных задач
d) управления количественным составом команды
e) управления функциональными обязанностями членов команды

4. Какой способ снятия сопротивления людей необходимо применять при проблемах адаптации к новым условиям?

a) образование + предоставление информации
b) участие + вовлечение
c) помощь + поддержка
d) переговоры + соглашения
e) манипулирование
f) явное и неявное принуждение

Тема 8. «Мониторинг и контроль процесса изменений»

Вопросы на понимание лекционного материала

1. Раскройте особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Назовите предметные области оценок, дайте их характеристики.
3. Какие существуют основные методики мониторинга и контроля процесса изменений?
4. Раскройте сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
5. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.
6. Назовите мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.
7. Почему возможно использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации?

Вопросы для подготовки обучающихся к практическим занятиям

1. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Предметные области оценок и их характеристика.
3. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.

Варианты тестовых заданий

1.Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:

a) новое организационное подразделение
b) целевая группа
c) эксперимент
d) специальный проект или задание

2Какой стиль проведения изменений выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений?

a) конкурентный
b) стиль компромисса
c) стиль приспособления
d) стиль сотрудничества
e) стиль самоустранения

3.Рациональный инкрементализм означает?

a) стратегию малого предприятия
b) теорию поэтапного проведения изменения
c) поддержание динамического равновесия с окружением
d) специфическую форму бизнеса
e) планирование организационных изменений

4.Результаты изменений в режиме организационного развития могут быть оценены в:

a) количественных показателя и на основе ощутимых критериев;

b) качественных показателях, при помощи экспертов, т.к. результаты изменений сложно измерить и объективно оценить.

Примерные темы рефератов

1. Теория самообучающейся организации: лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации
2. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
3. Опыт реструктуризации российских компаний: ошибки и возможности.

Критерии оценивания текущего контроля

1.1. Текущий контроль знаний студентов обеспечивает оперативное управление учебной деятельностью студента и проводится с целью:

- соответствия уровня и качества подготовки специалиста Государственному образовательному стандарту ФОСов части государственных требований;
- проверки качества теоретических знаний по дисциплине;
- проверки наличия умений применять полученные теоретические знания при решении практических задач и выполнении лабораторных работ;
- проверки наличия умений самостоятельной работы с учебной литературой.

1.2. Текущий контроль знаний студентов предусматривает систематическую проверку качества полученных студентами знаний, умений и навыков по всем дисциплинам, изучаемым в каждом семестре.

1.3. Текущий контроль знаний студентов может проводиться в форме: устного опроса, программированного контроля, письменной работы, тестового контроля, контрольной работы, применения рейтинговой системы контроля знаний и т.п.

1.4. При устном опросе выставляется оценка:

- *5* (отлично)- за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа рассказа (лекции) преподавателя, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов;
- *4* (хорошо)- за полный ответ на поставленный вопрос в объеме рассказа (лекции)
- преподавателя с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя;
- *3 (*удовлетворительно*)* - за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов;
- *2 (*неудовлетворительно*)* - за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

1.5. Программированный контроль знаний (тест) проводится по заранее разработанным и утвержденным цикловой методической комиссией заданиям и критериям оценки.

1.6. Письменная работа может проводиться для проверки знаний по отдельным разделам или темам. Продолжительность письменной работы не должна превышать половины академического часа. Письменная работа оценивается по 5-балльной системе.

1.7. Контрольная работа проводится за счет времени, предусмотренного учебным планом на соответствующую дисциплину.

1.8. Количество семестровых контрольных работ, установленное учебными планами и учебными программами, может быть дополнено работами, не имеющими статуса обязательных.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенций	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа формирования компетенции
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС- 5.1	способность участвовать в управлении программой организационных изменений

4.2.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС- 5.1- способность участвовать в управлении программой организационных изменений	Способен управлять программой организационных изменений**.**	Демонстрирует способность разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений, обладает готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям, в том числе в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - экзамен.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Перечень вопросов к зачету

1. Предпосылки и природа организационных изменений. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
2. Уровни и характеристика основных изменений в организации. Незапланированные и плановые изменения, их характер.
3. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением
4. Проблемы осуществления изменений и особенности понятия «сопротивление изменениям».
5. Причины сопротивления переменам, стереотипы восприятия изменений. Характеристика личных и структурных барьеров.
6. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен.
7. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Характеристика модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями.
9. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
10. Модель» К. Левина. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений.
11. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли и Бира.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Грейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.
15. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
16. Сущность понятия «стратегический континуум». Общие законы организации.
17. Основные виды стратегий изменений. Особенности процесса планирования изменений в организации.
18. Методы управления изменениями. Инструменты проведения организационных изменений.
19. Роль руководства в управлении изменениями. Стили проведения изменений в организации. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
20. Характеристика альтернативных подходов: способы стимулирования поиск новых идей, творчества, проявления инициативы.
21. Классические и современные концепции организационного развития как управление изменениями: достоинства и ограничения.
22. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Изменение социального контракта.
23. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры.
24. Подходы к определению понятия «реструктуризация», сущностные особенности и предпосылки.
25. Основные положения концепции реструктуризации: цели, методы, средства.
26. Формирование эффективной команды для стратегических изменений: принципы, стадии, результативность.

27. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
28. Структурные характеристики системы управления изменениями: их сущность и условия применения.
29. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.
30. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

4.3.Методические материалы

Процедура проведения зачета

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины..Время подготовки ответа на задания при сдаче зачета должно составлять не менее 15 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). При подготовке к зачету экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору.

При проведении зачета билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях. Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении зачета в аудитории может одновременно находиться вся группа экзаменующихся. По окончании ответа на задания билета экзаменатор может задать дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

Шкала оценивания студента на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
Зачтено	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
Не зачтено	Обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период не демонстрировали достаточную степень овладения программным материалом на пороговом уровне.

Критерии оценивания на зачете

Оценка знаний обучающегося на зачете носит комплексный характер и определяется его:

– ответом на зачете;
– учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки обучающегося на зачете оцениваются оценками: «зачтено»,

«не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по подготовке к зачету по дисциплине

Ответ на зачете предусматривает устный ответ на теоретические вопросы и тест.

При подготовке к зачету обучающийся обращается к пройденному материалу, сосредоточенному в конспектах лекций, учебниках и других источниках информации. Повторяя, обобщая, закрепляя и дополняя полученные знания, поднимает их на качественно-новый уровень — уровень системы совокупных данных, что позволяет ему понять логику всего предмета в целом. Новые знания обучающийся получает в ходе самостоятельного изучения того, что не было изложено в лекциях и на семинарских занятиях.

Зачет как особая форма учебного процесса имеет свои особенности, специфические черты и некоторые аспекты, которые необходимо обучающемуся знать и учитывать в своей работе. Это, прежде всего:

- что и как запоминать при подготовке к зачету;
- по каким источникам и как готовиться;
- на чем сосредоточить основное внимание;
- каким образом в максимальной степени использовать программу курса;
- что и как записать, а что выучить дословно и т. п.

На зачете, как правило, проверяется не столько уровень запоминания обучающимся учебного материала, сколько то, насколько успешно он оперирует теми или иными научными понятиями и категориями, систематизирует факты, как умеет мыслить, аргументировано отстаивать определенную позицию, объясняет и пересказывает заученную информацию.

Программу курса необходимо максимально использовать как в ходе подготовки, так и на самом зачете. Ведь она включает в себя разделы, темы и основные проблемы, в рамках которых и формируются вопросы для зачета.

Оптимальным для подготовки к зачету является вариант, когда обучающийся начинает подготовку к нему с первых занятий по данному курсу.

При подготовке к зачету по наиболее сложным вопросам, ключевым проблемам и важнейшим понятиям необходимо сделать краткие письменные записи в виде тезисов, планов, определений. Особое внимание в ходе подготовки к зачету следует уделять конспектам лекций, ибо они обладают рядом преимуществ по сравнению с печатной продукцией. Как правило, они более детальные, иллюстрированные, что позволяет оценивать современную ситуацию, отражать самую свежую научную и оперативную информацию, отвечать на вопросы, интересующие аудиторию, в данный момент, тогда как при написании и опубликовании печатной продукции проходит определенное время, и материал быстро устаревает.В то же время подготовка по одним конспектам лекций недостаточна, необходимо использовать и иную учебную литературу. Не следует бояться дополнительных и уточняющих вопросов на зачете. Они, как правило, задаются или помимо вопроса для выявления общей подготовленности.

Зачет с принимается в устной форме. Оценка знаний обучающегося на зачете носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки обучающегося на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Методические указания по подготовке к занятиям практического (семинарского) типов

Практическое (семинарское) занятие представляет собой основную форму организации учебного процесса, целью которого является коллективное обсуждение теоретических вопросов, формирование соответствующих компетенций, предусмотренных образовательной программой, развитие самостоятельного мышления и творческой активности обучающегося. Подготовка к каждому практическому занятию должна начинаться с изучения плана практического (семинарского) занятия, который отражает содержание изучаемой темы.

Самостоятельная работа обучающихся при подготовке к практическому занятию включает: изучение материала по рекомендованным источникам и выполнение заданий по темам учебной дисциплины; работу с конспектом лекций, работу над индивидуальным заданием; прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме; подготовку электронных презентаций по заданной теме; подготовку к плановым контрольным мероприятиям (собеседованию, тестированию и др.), При изучении дисциплины часть самостоятельной работы студенты выполняют в аудиториях под руководством преподавателя, используя имеющуюся в библиотеке института обязательную и дополнительную литературу.

Практические занятия следует рассматривать как важное средство проверки усвоения обучающимися тех или иных положений, рассматриваемых на лекции, рекомендуемой для самостоятельного изучения литературы; как форму текущего контроля обучающихся, определения уровня их знаний, в том числе в режиме on-line.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Формами тестовых заданий являются:

1. Закрытая (с выбором одного или нескольких заключений).
2. Открытая (с заданием вписать самостоятельно правильный ответ).
3. На установление правильной последовательности (дат, этапов и т.д.).
4. На установление соответствия (авторов их монографиям, терминов их дефинициям и т.д.).

Обучающемуся прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Если обучающийся не знает ответа на вопрос или не уверен в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить. Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном:

умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания.

Тест выполняется обучающимися самостоятельно во время практических (семинарских) занятий. Обучающийся имеет возможность самостоятельно подготовиться к тестированию.

Методические указания по выполнению кейс-анализа

Целью выполнения практического задания обучающимися по дисциплине является закрепление знаний и практических умений по изученным темам.

При этом обучающимся следует решить подготовленные практические задания под руководством преподавателя.

Методические рекомендации по подготовке и написанию реферата

Реферат - это самостоятельная письменная работа, анализирующая и обобщающая публикации по заданной тематике, предполагающая выработку и обоснование собственной позиции автора в отношении рассматриваемых вопросов.

Работа над рефератом активизирует развитие самостоятельного, творческого мышления, учит применять полученные знания при анализе тех или иных правовых проблем. Реферат готовится на основе исследования и изучения широкого круга первоисточников, монографий, статей, литературы и иного материала, нормативных правовых актов, обобщения личных наблюдений.

Публичное представление реферата сопровождается презентацией и небольшими тезисами в электронной форме. Тематика рефератов ежегодно обновляется. Список тем рефератов может быть расширен и уточнен при обсуждении и конкретизации с обучающимся.

Реферат должен содержать достаточное количество сносок. Текст реферата должен быть набран шрифтом TimesNewRoman, 14, с полуторным межстрочным интервалом. Параметры страницы А4 должны быть стандартными. Общий объем реферата не должен быть менее 10 страниц. Несоблюдение этих требований может повлечь отказ преподавателя от проверки реферата и выставление за него отрицательной оценки.

Структура реферата:

1. Титульный лист.

2. Оглавление

Сразу после титульного листа должно идти оглавление. Реферат должен состоять из четырех основных частей:

- введение,
- основная часть (она может состоять из нескольких глав),
- заключение,
- список использованных источников.

3. Основные требования к введению

Введение должно включать в себя краткое обоснование актуальности темы реферата, которая может быть связана с неразработанностью вопроса в науке, а также с многочисленными теориями и спорами, которые вокруг него возникают. В этой части необходимо также показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и какое может иметь практическое значение. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо из практических соображений. Очень важно выделить цель (или несколько целей) и задачи, которые требуется решить для реализации цели. Например, целью может быть показ разных точек зрения на ту или иную проблему, а задачами могут выступать описание ее характеристик с позиции ряда авторов, освещение ее практических последствий и т.д. Обычно одна задача ставится на один параграф реферата.

Введение может содержать также краткий обзор использованной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, анализируются его сильные и слабые стороны. Объем введения обычно составляет 1-2 страницы текста.

4. Требования к основной части реферата

Основная часть реферата содержит материал, который отобран для рассмотрения проблемы. Необходимо обратить внимание на обоснованность распределения материала на параграфы, умение формулировать их название, соблюдение логики изложения. Основная часть реферата, кроме содержания, выбранного из разных научных источников, также должна включать в себя собственное мнение автора и самостоятельно сформулированные выводы, опирающиеся на приведенные факты.

5. Требования к заключению

Заключение – часть реферата, в которой формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выполнение поставленных во введении задач и целей (или цели). Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из основной части. Объем заключения - 2-3 страницы.

6. Основные требования к списку использованной литературы

Источники должны быть перечислены в алфавитной последовательности (по первым буквам фамилий авторов или по названиям сборников). Необходимо указать место издания, название издательства, год издания.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Презентация (от английского «presentation» - представление) - это набор цветных слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP (PPT). Доклад в виде презентации должен занимать 8-10 мин, не более 10 слайдов. Слайды не должны быть перегружены текстовой информацией и анимацией; приветствуется включение в слайды графиков, таблиц, схем, изображений.

Цель презентации - донести до целевой аудитории полноценную информацию об объекте презентации, в визуальной форме.

Перечень примерных тем сообщений с презентацией представлен в рабочей программе дисциплины, он выдается обучающимся заблаговременно вместе с методическими указаниями по подготовке.

В ходе подготовки к сообщению необходимо:

1. Выбрать тему и определить цель выступления.
2. Осуществить сбор материала к выступлению.
3. Обработать материал, представить его в виде сжатой форме с помощью схем, таблиц, графиков, изображений и т.д.

6. Основная и дополнительная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Коротков, Э.М.Управление изменениями: учебник и практикум для вузов/Э.М.Коротков, М.Б.Жернакова, Т.Ю.Кротенко.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 278с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:https://urait.ru/bcode/511071

2. Спивак, В.А.Управление изменениями: учебник для вузов/В.А. Спивак.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 357с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:https://urait.ru/bcode/511332

6.2. Дополнительная литература

3. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2020. - 304c. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52273.html
4. Бражников, М.А.Управление изменениями: учебное пособие для вузов/М.А.Бражников, И.В.Хорина.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 223с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный / Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:https://urait.ru/bcode/519591
5. Зуб, А.Т.Управление изменениями: учебник и практикум для вузов/А.Т.Зуб.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 284с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:https://urait.ru/bcode/511106
6. Саратовцев, Ю.И.Управление изменениями: учебник и практикум для вузов/Ю.И.Саратовцев.— Москва: Издательство Юрайт, 2023.— 409с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511885
7. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.А. Шермет - Электрон. текстовые данные. - М.:Дело, 2019. - 128c.- Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51118.html

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Полный перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине размещен на официальном информационном ресурсе института в сети «Интернет» по адресу http://ski.ranepa.ru/sveden/education/ в подразделе «Образование» раздела «Сведения об образовательной организации».

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ) //Собрание законодательства РФ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197- ФЗ (ред. от 03.07.2016) //СПС «Консультант Плюс».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. Гот 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 02.11.2013 с изменениями, вступившими в силу с 01.01.2014). //СПС «Консультант Плюс».
4. Федеральный закон N 135-ФЗ от 26.07.2006 г. «О защите конкуренции» (ред. от 05.10.2015) //СПС «Консультант Плюс».
5. Федеральный закон N14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью» //СПС «Консультант Плюс».

6.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека- http://www.eLIBRARY.ru.
2. Электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - http://www.iprbookshop.ru/
3. Электронно-библиотечная система издательства ЮРАЙТ - www.biblio-online.ru
4. ЭБС «Лань» Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/
5. Электронно-библиотечная система **Электронно-библиотечная система «ZNANIUM.COM»**.– http://new.znanium.com/site/index

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

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.

Для проведения занятий по дисциплине Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, а именно:

- учебными аудиториями для проведения занятий лекционного и семинарского типа, оборудованными учебной мебелью;
- помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспеченные доступом в электронную информационно-образовательную среду;
- библиотекой, имеющей рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных, электронно-библиотечным системам и сети Интернет;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.

В процессе самостоятельной работы обучающихся используется следующее программное обеспечение:

Windows 10 Профессиональная;

Open Office и/илиMicroSoft Office Professional 2007

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

Справочная информационно-правовая система «Консультант плюс».