

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 02.12.2024 00:02:38
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Производственного менеджмента и маркетинга

Кафедра

Менеджмента в производственной сфере

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор



Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.01

"Управление изменениями"

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль "Логистика"

Квалификация

МАГИСТР

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану ***2023***

Составитель:
канд. гос. упр., доцент


_____ А.А. Епишенкова

Рецензент:
д-р экон. наук, доцент


_____ А.В. Кретьова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление изменениями" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Профиль "Логистика", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от 20.04.2023 № 12

Заведующий кафедрой:
канд.экон.наук, доцент, Петрова И.В.


_____ (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Петрова И.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Петрова И.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Петрова И.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Петрова И.В.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данного курса необходимо решить следующие задачи:

- формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения;
- овладеть принципами и методами изменения организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала;
- получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В

1.3.1. Дисциплина "Управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Методология и методы научных исследований

Внутрифирменное планирование

Основы бизнес лингвистики и теория переговоров

1.3.2. Дисциплина "Управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:

Практика по профилю профессиональной деятельности

Менеджмент организации

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК-2.1: Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации

Знать:

| | |
|------------------|--|
| Уровень 1 | формы и методы проведения изменений |
| Уровень 2 | методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) |
| Уровень 3 | методы количественной и качественной обработки информации для оценки готовности к изменениям |

Уметь:

| | |
|------------------|---|
| Уровень 1 | делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями |
| Уровень 2 | использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) |
| Уровень 3 | использовать методы количественной и качественной обработки информации |

Владеть:

| | |
|------------------|--|
| Уровень 1 | навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов |
| Уровень 2 | методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) |
| Уровень 3 | методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений |

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК-2.2: Оценивает соответствие изменений стратегическим целям организации

Знать:

| | |
|------------------|--|
| Уровень 1 | принципы проведения организационных изменений |
| Уровень 2 | факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями |
| Уровень 3 | методы проведения организационных изменений |

| | |
|--|--|
| Уметь: | |
| Уровень 1 | управлять развитием организации |
| Уровень 2 | осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде |
| Уровень 3 | описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками анализа системы управления организацией |
| Уровень 2 | навыками анализа информации для принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | навыками по разработке стратегии развития и корпоративных стратегий |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>УК-2.3: Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | факторы комплекса реакций на изменения |
| Уровень 2 | принципы командообразования и стадии развития команд |
| Уровень 3 | модели управления стратегией изменений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | управлять поведением персонала в процессе стратегически изменений |
| Уровень 2 | построить и управлять командой проведения изменений |
| Уровень 3 | разрабатывать мероприятия по снижению сопротивления изменениям по всем уровням управления |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | метода психологического воздействия на работников на индивидуальном уровне |
| Уровень 2 | методологией реагирования на сопротивление изменения |
| Уровень 3 | механизмами преобразования лидера организации в агента изменений |

В результате освоения дисциплины "Управление изменениями" обучающийся должен:

| | |
|------------|---|
| 3.1 | Знать: Формы и методы проведения изменений. Принципы и методы проведения организационных изменений, факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями. Методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации. для оценки готовности к изменениям. |
| 3.2 | Уметь: Делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями. Управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде; описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями. Использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации. |
| 3.3 | Владеть: Навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов. Навыками анализа системы управления организацией для принятия управленческих решений по разработке стратегии развития. Методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений. |

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением

оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Управление изменениями" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование разделов и тем /вид занятия/ | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература | Инте ракт. | Примечание |
|---|----------------|-------|------------------|--|------------|------------|
| Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями | | | | | | |
| Тема 1.1. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями /Лек/ | 2 | 2 | УК-2.1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11 | 0 | |
| Тема 1.1. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-2.1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.4 Л2.6Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11 | 0 | |
| Тема 1.1. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями /Ср/ | 2 | 4 | УК-2.1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э11 | 0 | |
| Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Лек/ | 2 | 2 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.4 Л2.7Л3.1 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.3 Э2 Э3 Э5 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|----|------------------|---|---|--|
| | | | | Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | | |
| Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Ср/ | 2 | 4 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Лек/ | 2 | 4 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.5Л3.1 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Сем зан/ | 2 | 6 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.5Л3.2 Л3.3 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Ср/ | 2 | 10 | УК-2.1 УК-2.2 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.2 Л3.4 Э2 Э3 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | | | | | | |
| Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Лек/ | 2 | 4 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Сем зан/ | 2 | 8 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.7Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Ср/ | 2 | 10 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4Л3 .2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |

| | | | | | | |
|---|---|----|------------------|--|---|--|
| Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Лек/ | 2 | 2 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.4Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Сем зан/ | 2 | 6 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.5Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Ср/ | 2 | 12 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.4 Л2.5Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Лек/ | 2 | 2 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.5Л3.1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Ср/ | 2 | 6 | УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.6Л3.2 Л3.4 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Лек/ | 2 | 2 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.5 Л2.7Л3.1 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|----------------------------|---|---|--|
| | | | | Э10 Э11 | | |
| Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Ср/ | 2 | 6 | УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 | 0 | |
| Консультация по дисциплине /Конс/ | 2 | 2 | УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.4Л3.1 Л3.2 | 0 | |

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Проведение семинарских занятий включает: устный опрос, тестирование, выполнение творческих (проблемных) заданий, анализ конкретных ситуаций, разработка проблемы и подготовка презентации); работа в малых группах, мозговой штурм и др.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования. Научно-исследовательская работа предполагает подготовку научной статьи по тематике дисциплины «Управление изменениями» как элемент организационного обоснования результатов исследования магистерской диссертации.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|--|---|---------------------------------------|
| Л1.1 | | Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. проф. В. В. Дорофиевко (776 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018 |
| Л1.2 | А. В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кротова | Производственный менеджмент : учебное пособие (628 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2016 |
| Л1.3 | В. В. Дорофиевко, Р. В. Ободец, О. А. Удалых, С. В. Захаров, В. В. Кирдеев | Управление изменениями: учебное пособие (379 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018 |
| Л1.4 | Конев, А. Н. | Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография (137 с.) | Саратов : Вузовское образование, 2018 |
| Л1.5 | Джон, Джестон, Йохан, Нелис | Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов (648 с.) | Москва : Альпина Паблишер, 2019 |

2. Дополнительная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|--|---|---|
| Л2.1 | Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В. Кулешова, М. А. Малик | Менеджмент организации : учебное пособие (481 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018 |
| Л2.2 | В. В. Подгорный. | Планирование и контроль на предприятии : учеб. пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиля «Экономика предприятия» (433 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018 |
| Л2.3 | Дорофиевко, В. В., Ободец, Р.В., Захаров, С. В., Ободец, Я. В | Стратегическое планирование и бизнес-план : учебное пособие (302 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019 |
| Л2.4 | Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В. Кулешова, М. А. Малик, Н. Г. Яблонская | Теория организации и организационное поведение : учебник (575 с.) | Донецк : ГОУ ВПО "ДонАУиГС", 2017 |
| Л2.5 | Бабкина, О. Н. | Управление изменениями : учебное пособие (264 с.) | Ставрополь : АГРУС, 2019 |
| Л2.6 | Кен, Швабер | Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом (240 с.) | Москва : Альпина Паблишер, 2020 |
| Л2.7 | Осколкова, М. В. | Стратегическое управление организационной культурой российских корпораций : монография (162 с.) | Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019 |

3. Методические разработки

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|------------------|---|-------------------------|
| Л3.1 | А. А. Епишенкова | Управление изменениями: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Логистика» очной /заочной формы обучения (206 с.) | Донецк : ДОНАУИГС, 2023 |
| Л3.2 | | Управление изменениями: методические | Донецк : ДОНАУИГС, |

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|------------------|--|-------------------------|
| | А. А. Епишенкова | рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Логистика» очной /заочной формы обучения (18 с.) | 2023 |
| ЛЗ.3 | А. А. Епишенкова | Управление изменениями: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Логистика» очной /заочной формы обучения (21 с.) | Донецк : ДОНАУИГС, 2023 |
| ЛЗ.4 | А. А. Епишенкова | Управление изменениями: методические рекомендации к выполнению индивидуальных заданий и рефератов для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Логистика» очной /заочной формы обучения (26 с.) | Донецк : ДОНАУИГС, 2023 |

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

| | | |
|-----|---|---|
| Э1 | Рябцев, А. Ю. Менеджмент: экономические аспекты управления [Текст] : учеб. пособие / А. Ю. Рябцев, Т. Б. Загоруля ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. — 131 с. — Текст : электронный. | http://men.usue.ru/images/Ryabtsev%20AYu%20%20Zagorulya%20TB%20Menegement.pdf |
| Э2 | Библиотека ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» [Электронный ресурс]. | https://donampa.ru/biblioteka |
| Э3 | Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н.К. Крупской [Электронный ресурс]. | http://www.lib-dpr.ru/ |
| Э4 | Лидерство и менеджмент. Международный научно-практический журнал [Электронный ресурс]. | https://bgscience.ru/journals/lim/ |
| Э5 | Менеджмент в России и за рубежом. Журнал [Электронный ресурс]. | http://www.mevriz.ru/about/ |
| Э6 | Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. | http://elibrary.ru |
| Э7 | Проблемы теории и практики управления. Международный журнал [Электронный ресурс]. | http://www.uptp.ru/ |
| Э8 | Управление изменениями. Проект Василия Демьяненко [Электронный ресурс]. | http:// ibcm.biz |
| Э9 | Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. | http://ecsocman.hse.ru |
| Э10 | Электронная библиотека по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам [Электронный ресурс]. | http://www.finbook.biz |
| Э11 | Электронный журнал «Управление изменениями в компании» | http://www.markus.spb.ru/about/ |

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Перечень информационных технологий

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь Zoom – для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Skype используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;

– электронные библиотечные ресурсы ДОНАУИГС.

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks, ЛАНЬ), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Дисциплина обеспечена:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, групповых занятий и консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: аудитория № 504 учебный корпус № 1.

- комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; программное обеспечение - Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0);

- специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (96), стационарная доска.

2. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации:

читальные залы, учебные корпуса 1, 6. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а, г. Донецк, ул. Артема 94.

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft № 42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape (лицензия GNU GPL), 1C ERP УП, 1C ЗУП (бесплатные облачные решения для образовательных учреждений от 1Cfresh.com), OnlyOffice 10.0.1 (SaaS, GNU Affero General Public License3).

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?
11. В чем состоит сущность понятия «организация»?
12. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
13. Какие критерии используются для классификации организаций?
14. Сформулируйте понятие «организационная структура».
15. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
16. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.

17. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
18. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
19. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?
20. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.
21. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?
22. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?
23. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?
24. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.
25. Какие факторы определяют политику изменений в компании?
26. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?
27. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?
28. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).
29. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?
30. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.
31. Индивидуальные реакции на изменения
32. Индивидуальные предпочтения и изменения
33. Понятие команды и ее отличие от группы
34. Принципы создания команд
35. Основные этапы развития команды стратегических изменений
36. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
37. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.
38. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения
39. Отличие постоянно действующей команды от проектной.
40. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления
41. Методы реагирования на сопротивление.
42. Методология «Анализ «поля сил».
43. Механизмы преодоления сопротивления.
44. «Измерения» управленческой деятельности
45. Причина нерезультативного лидерства
46. Условия возникновения лидерского поведения
47. Преобразование лидера в агента изменений
48. Основные принципы управления процессом изменений
49. Структура системы управления изменениями
50. Модель «переходного периода»
51. Модель EASIER
52. Модель системной технологии вмешательства
53. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразований
4. Современные управленческие подходы и размер организации
5. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
7. Принципы работы организации с использованием организационных метафор.
8. Подходы к проведению изменений.
9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

Раздел 2. Управление изменениями на организационных уровнях компании

10. Методы психологического влияния на персонал

11. Команда в организации.
12. Типы и стадии развития команды.
13. Стили проведения изменений.
14. Преодоление конфликтов в процессе изменений
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Преодоление сопротивления изменения.
17. Методы преодоления сопротивления.
18. Роль личностей, групп в организационном развитии.
19. Роль лидера при организационных изменениях.
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями
22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента
23. Виды стратегий осуществления изменений
24. Управление процессом изменений
25. Инструменты проведения организационных изменений.

5.2. Темы письменных работ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1.

Теоретические основы управления изменениями

Темы рефератов к Теме 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).

2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

Темы рефератов к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

Темы рефератов к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений

1. Модели и подходы к организационным изменениям.

2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.

3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям).

4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.

5. Модели организационных преобразований.

Раздел 2.

Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Темы рефератов к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.

2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.

3. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.

4. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.

5. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.

6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

Темы рефератов к Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

1. Управление сопротивлением изменениям.

2. Формирование инновационной организационной культуры.

3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

Темы рефератов к Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

1. Эффективное лидерство.

2. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.

3. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).

4. Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.

5. Эмоциональная компетенция управленца.

- Темы рефератов к Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации
1. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.
 2. Команды в процессе реструктуризации.
 3. Ребрендинг. Создание бренда работодателя.
 4. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.
 5. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.
 6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание, контроль знаний по разделам.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат, может быть, достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда обучающегося. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы семинарских занятий и вопросы к ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе. Регулярное посещение лекций и семинарских занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, умениями, навыками, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Управление изменениями» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа обучающихся. Именно овладение и усвоение обучающимся рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины. Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы обучающийся углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основания качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя. Указания по самостоятельному изучению дисциплины приведены в

Методических рекомендациях по организации самостоятельной работы обучающихся.

Относительно проблематики учебной дисциплины обучающимся рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленное обработки разделов, тем дисциплины, отдельных вопросов тем;
- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к выполнению ситуационных заданий и тестирования по разделам;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений.

Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения дисциплины. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Важнейшей частью работы студента является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Академическое образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы. В процессе освоения дисциплины при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек. Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы семинарских занятий. В этом случае ничего не будет упущено и обучающемуся не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время.

Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит обучающемуся своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и передачу дисциплины. При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой. Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;- проработать устный или письменный ответ. В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос. Для подготовки к семинарским занятиям по каждой теме обучающемуся нужно усвоить лекционный материал; ознакомиться с планом семинарского занятия и рекомендованной литературой к нему; при необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов; использовать учебно-научный потенциал библиотек ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и других научных учреждений. Указания по подготовке к семинарским занятиям приведены в Методических рекомендациях для проведения семинарских занятий. В течение изучения дисциплины обучающийся должен выполнить индивидуальные задания по каждому разделу и подготовить реферат. При подготовке реферата следует пользоваться консультациями и методическими рекомендациями преподавателя относительно структуры и оформления реферата. Указания по самостоятельному изучению дисциплины, выполнению индивидуальных заданий и написанию рефератов приведены в Методических рекомендациях для организации самостоятельной работы обучающихся и выполнения индивидуальных заданий и рефератов.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет производственного менеджмента и маркетинга
Кафедра менеджмента в производственной сфере

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «Управление изменениями»

| | |
|------------------------|---------------------|
| Направление подготовки | 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ |
| Профиль | «Логистика» |

| | |
|----------------|---------|
| Квалификация | магистр |
| Форма обучения | очная |

Донецк
2023

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине «Управление изменениями»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины
(сведения соответствуют разделу РПУД)

| | |
|---|--|
| Образовательная программа | Магистратура |
| Направление подготовки | 38.04.02 Менеджмент |
| Магистерская программа | «Логистика» |
| Количество разделов учебной дисциплины | 2 |
| Часть образовательной программы | Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1.В.01 |
| Формы текущего контроля | Устные опросы, беседы, ситуационные задания, доклады, сообщения, реферат, индивидуальные задания, тестовые задания, контроль знаний по разделам дисциплины |
| <i>Показатели</i> | Очная форма обучения |
| Количество зачетных единиц (кредитов) | 3 |
| Семестр | 2 |
| Общая трудоемкость (академ. часов) | 108 |
| Аудиторная контактная работа: | 56 |
| Лекционные занятия | 18 |
| Семинарские занятия | 36 |
| Консультации | 2 |
| Самостоятельная работа | 52 |
| Контроль | - |
| Наличие курсовой работы | - |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i> | Зачет с оценкой |

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Элементы компетенции | Индекс элемента |
|---|--|---|-----------------|
| УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах | УК-2.1: Определяет цели и задачи стратегических изменений в | Знать: | |
| | | 1. Формы и методы проведения изменений | УК-2.1 3-1 |
| | | 2. Методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, | УК-6.2 3-2 |

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Элементы компетенции | Индекс элемента |
|--|--|--|-----------------|
| его жизненного цикла | организации | опрашивание, тестирование, социометрия) | |
| | | 3. Методы количественной и качественной обработки информации для оценки готовности к изменениям | УК-2.1 З-3 |
| | | Уметь: | |
| | | 1. Делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями | УК-2.1 У-1 |
| | | 2. Использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) | УК-2.1 У-2 |
| | | 3. Использовать методы количественной и качественной обработки информации. | УК-2.1 У-3 |
| | | Владеть: | |
| | | 1. Навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов. | УК-2.1 В-1 |
| | | 2. Методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) | УК-2.1 В-2 |
| | | 3. Методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений | УК-2.1 В-3 |
| | УК-2.2: Оценивает соответствие изменений стратегическим целям организации | Знать: | |
| | | 1. Принципы проведения организационных изменений. | УК-2.2 З-1 |
| | | 2. Факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями. | УК-2.2 З-2 |
| | | 3. Методы проведения организационных изменений | УК-2.2 З-3 |
| | | Уметь: | |
| | | 1. Управлять развитием организации. | УК-2.2 У-1 |
| | | 2. Осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде | УК-2.2 У-2 |
| 3. Описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями | | УК-2.2 У-3 | |
| Владеть: | | | |
| 1. Навыками анализа системы управления организацией. | | УК-2.2 В-1 | |
| 2. Навыками анализа информации для принятия управленческих решений. | УК-2.2 В-2 | | |
| 3. Навыками по разработке стратегии развития и корпоративных стратегий | УК-2.2 В-3 | | |

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Элементы компетенции | Индекс элемента |
|-----------------|--|--|-----------------|
| | УК-2.3: Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями | Знать: | |
| | | 1. Факторы комплекса реакций на изменения. | УК-2.3 З-1 |
| | | 2. Принципы командообразования и стадии развития команд | УК-2.3 З-2 |
| | | 3. Модели управления стратегией изменений. | УК-2.3 З-3 |
| | | Уметь: | |
| | | 1. Управлять поведением персонала в процессе стратегически изменений | УК-2.3 У-1 |
| | | 2. Построить и управлять командой проведения изменений | УК-2.3 У-2 |
| | | 3. Разрабатывать мероприятия по снижению сопротивления изменениям по всем уровням управления | УК-2.3 У-3 |
| | | Владеть: | |
| | | 1. Метода психологического воздействия на работников на индивидуальном уровне | УК-2.3 В-1 |
| | | 2. Методологией реагирования на сопротивление изменения | УК-2.3 В-2 |
| | | 3. Механизмами преобразования лидера организации в агента изменений | УК-2.3 В-3 |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля) | Номер семестра | Код индикатора компетенции | Наименование оценочного средства |
|---|---|----------------|----------------------------|---|
| Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями | | | | |
| 1. | Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями | 2 | УК-2.1 | Устные ответы, беседы, ситуационные задания, доклады, сообщения, реферат |
| 2. | Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации | 2 | УК-2.1 УК-2.2 | Устные ответы, беседы, ситуационные задания, доклады, сообщения, реферат |
| 3. | Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений | 2 | УК-2.1 УК-2.2 | Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание, контроль знаний по разделу 1 |

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля) | Номер семестра | Код индикатора компетенции | Наименование оценочного средства |
|---|--|----------------|----------------------------|---|
| Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | | | | |
| 4. | Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании | 2 | УК-2.2 УК-2.3 | Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат |
| 5. | Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления | 2 | УК-2.3 | Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание |
| 6. | Тема 2.3. . Роль руководителя в процессе осуществления изменений | 2 | УК-2.2 УК-2.3 | Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат |
| 7. | Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | 2 | УК-2.3 | Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, контроль знаний по разделу 2 |

1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания

Таблица 4

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования, шкала оценивания

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки | Шкалы оценивания | | Критерии оценивания |
|------------------------|--|------------------|--------|---|
| | | Государственная | Баллы | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Знает | УК-2.1 З-1-3 УК-2.2 З-1-3 УК-2.3 З-1-3 | Отлично | 90-100 | Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному |
| Умеет | УК-2.1 У-1-3 УК-2.2 У-1-3 УК-2.3 У-1-3 | | | |
| Владеет | УК-2.1 В-1-3 УК-2.2 В-1-3 УК-2.3 В-1-3 | | | |
| Знает | УК-2.1 З-1-3 УК-2.2 З-1-3 УК-2.3 З-1-3 | Хорошо | 75-89 | Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все |
| Умеет | УК-2.1 У-1-3 УК-2.2 У-1-3 | | | |

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки | Шкалы оценивания | | Критерии оценивания |
|------------------------|--|---------------------|-------|---|
| | | Государственная | Баллы | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Владеет | УК-2.3 У-1-3 | | | предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками |
| | УК-2.1 В-1-3 УК-2.2 В-1-3 УК-2.3 В-1-3 | | | |
| | | | | |
| Знает | УК-2.1 З-1-3 УК-2.2 З-1-3 УК-2.3 З-1-3 | Удовлетворительно | 60-74 | Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки |
| Умеет | УК-2.1 У-1-3 УК-2.2 У-1-3 УК-2.3 У-1-3 | | | |
| Владеет | УК-2.1 В-1-3 УК-2.2 В-1-3 УК-2.3 В-1-3 | | | |
| Знает | УК-2.1 З-1-3 УК-2.2 З-1-3 УК-2.3 З-1-3 | Неудовлетворительно | 0-59 | Теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному |
| Умеет | УК-2.1 У-1-3 УК-2.2 У-1-3 УК-2.3 У-1-3 | | | |
| Владеет | УК-2.1 В-1-3 УК-2.2 В-1-3 УК-2.3 В-1-3 | | | |

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности и формам обучения представлено в таблице.

| Сумма баллов по разделу | Раздел 1 | | | Раздел 2 | | | | Контроль знаний раздела учебной дисциплины-10 | Контроль знаний раздела учебной дисциплины-10 | Реферат-5 | Научная составляющая-10 | Сумма баллов за дисциплину 100 |
|--|----------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|---|---|-----------|-------------------------|--------------------------------|
| Темы | T.1.1 | T.1.2 | T.1.3 | T.2.1 | T.2.2 | T.2.3 | T.2.4 | | | | | |
| Виды работ: Лекции | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Контроль знаний раздела учебной дисциплины-10 | Контроль знаний раздела учебной дисциплины-10 | Реферат-5 | Научная составляющая-10 | Сумма баллов за дисциплину 100 |
| Семинарские занятия (<i>устные опросы, ситуационные задания</i>) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | | |
| Индивидуальные задания | - | - | 6 | - | - | - | 10 | | | | | |
| Самостоятельная работа (<i>ответы на контрольные вопросы для самоподготовки</i>) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | |
| Сумма баллов | 27 | | | 38 | | | | | | | | |

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i> |
|---|--|
| Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями | |
| Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и история развития теории организационных изменений. 2. Классификация организационных изменений. 3. Компоненты процесса преобразований. |
| Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Современные управленческие подходы и размер организации. 2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера. 3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. |
| Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений | <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы работы организации с использованием организационных метафор. 2. Подходы к проведению изменений. 3. Модели организационных изменений и организационных преобразований. |
| Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | |
| Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы психологического влияния на персонал 2. Команда в организации. Типы и стадии развития команды. 3. Стили проведения изменений. Преодоление конфликтов в процессе изменений |
| Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления | <ol style="list-style-type: none"> 1. Причины сопротивления изменениям. 2. Преодоление сопротивления изменениям. 3. Методы преодоления сопротивления. |
| Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Роль личностей, групп в организационном развитии. 2. Роль лидера при организационных изменениях. 3. Основные подходы к принятию управленческого решения 4. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями |
| Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента 2. Виды стратегий осуществления изменений 3. Управление процессом изменений 4. Инструменты проведения организационных изменений |

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Контрольные вопросы для самоподготовки обучающихся по темам дисциплины</i> |
|--|--|
| Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями | |
| <p>Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений. 2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других? 3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями? 4. Следует ли менять организационную культуру компании? 5. Что препятствует ее успешному изменению? 6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»? 7. Как культура влияет на организационную эффективность? 8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний? 9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений? 10. Как оценить готовность организации к изменениям? |
| <p>Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. В чем состоит сущность понятия «организация»? 2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления? 3. Какие критерии используются для классификации организаций? 4. Сформулируйте понятие «организационная структура». 5. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций? 6. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур. 7. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь? 8. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь? 9. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение? |
| <p>Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента. 2. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции? 3. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами? |

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Контрольные вопросы для самоподготовки обучающихся по темам дисциплины</i> |
|---|---|
| | <p>4. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?</p> <p>5. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.</p> <p>6. Какие факторы определяют политику изменений в компании?</p> <p>7. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?</p> <p>8. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?</p> <p>9. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).</p> <p>10. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?</p> <p>11. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.</p> |
| Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | |
| <p>Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальные реакции на изменения 2. Индивидуальные предпочтения и изменения 3. Понятие команды и ее отличие от группы 4. Принципы создания команд 5. Основные этапы развития команды стратегических изменений 6. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений. 7. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями. 8. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения 9. Отличие постоянно действующей команды от проектной. |
| <p>Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления 2. Методы реагирования на сопротивление. 3. Методология «Анализ «поля сил». 4. Механизмы преодоления сопротивления. |
| <p>Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. «Измерения» управленческой деятельности 2. Причина нерезультативного лидерства 3. Условия возникновения лидерского поведения 4. Преобразование лидера в агента изменений |
| <p>Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные принципы управления процессом изменений 2. Структура системы управления изменениями 3. Модель «переходного периода» 4. Модель EASIER 5. Модель системной технологии вмешательства |

| | |
|---|---|
| Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины | Контрольные вопросы для самоподготовки обучающихся по темам дисциплины |
| | 6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями |

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Управление изменениями».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

Тема 1.1. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями.

Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации.

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1.1. ПРИЧИНАМИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИЙ ЯВЛЯЮТСЯ:

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

Задание 1.2. ПРЕИМУЩЕСТВАМИ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЯВЛЯЮТСЯ:

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

Задание 1.3. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ Л. ГРЕЙНЕРА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию,

сотрудничество, упадок и смерть;

в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;

г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;

д) все ответы а), б), в) неверны.

Задание 1.4. МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И. АДIZESА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:

а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;

б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);

в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);

г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;

д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;

е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

Задание 1.5. КАКАЯ ИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ (Л. ГРЕЙНЕРА И И. АДIZESА) УЧИТЫВАЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО:

а) модель И. Адизеса;

б) модель Л. Грейнера;

в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;

г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

Задание 1.6. НА КАКОЙ ИЗ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЯ В МОДЕЛИ И. АДIZESА НУЖДАЕТСЯ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;

б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии «аристократизм»;

г) на стадии «давай-давай»?

Задание 1.7. ПОЧЕМУ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ Л. ГРЕЙНЕРА НАЗЫВАЮТ НЕЗАВЕРШЕННОЙ:

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

Задание 1.8. ИЗМЕНЕНИЕ - ЭТО:

а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

Задание 1.9. К ВИДАМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОТНОСЯТ:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в

стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

Задание 1.10. КАКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ» ВАМ ИЗВЕСТНЫ:

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

Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 2.1. НАЗОВИТЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРИЧИНЫ (БАРЬЕРЫ) СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ:

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

Задание 2.2. В УСЛОВИЯХ РАДИКАЛЬНЫХ И РЕЗКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ МЕТОДОВ (МЕР) ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА:

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

Задание 2.3. К СТРУКТУРНЫМ ПРИЧИНАМ (БАРЬЕРАМ) МОЖНО ОТНЕСТИ:

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

в) оба ответа а) и б) верны.

Задание 2.4. К ЛИЧНЫМ ПРИЧИНАМ (БАРЬЕРАМ) МОЖНО ОТНЕСТИ:

а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;
 б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

Задание 2.5. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

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

Задание 2.6. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

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

в) верны оба а) и б) ответа.

Задание 2.7. К МЕТОДАМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ МОЖНО ОТНЕСТИ:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;

г) все ответы а), б) и в) верны.

Задание 2.8. МЕТОД ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ИМЕЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА, ТАК КАК:

а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;

б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

Задание 2.9. ЛИДЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ:

а) обеспечивают достижение цели команды;

б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

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

Задание 2.10. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ:

а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;

б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;

в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

| Максимальное количество баллов* | Правильность (ошибочность решения) |
|---------------------------------|--|
| Отлично | Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц. |
| Хорошо | Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса. |
| Удовлетворительно | <p>Ответы в целом верные. В работе присутствуют незначительная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа.</p> <p>В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты.</p> |
| Неудовлетворительно | Ответы неверные или отсутствуют. |

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ситуация к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации.

Описание ситуации. «Анализ модели Л. Грейнера»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера.

Контрольный вопрос. Результат представьте в виде таблицы

| <i>Характеристики</i> | <i>Стадия</i> | | | | |
|----------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| | <i>Творчество</i> | <i>Централизация</i> | <i>Делегирование</i> | <i>Координация</i> | <i>Сотрудничество</i> |
| <i>Приоритет менеджмента</i> | | | | | |
| <i>Организационная структура</i> | | | | | |
| <i>Стиль руководства</i> | | | | | |
| <i>Система контроля</i> | | | | | |
| <i>Стимулирование</i> | | | | | |

Ситуация к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений

Описание ситуации. «Анализ модели И. Адизеса»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели И. Адизеса.

Контрольный вопрос. Результат представьте в виде таблицы

| <i>Стадия</i> | <i>Определяющая цель</i> | <i>Ограничивающая цель</i> |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <i>Младенчество</i> | | |
| <i>Go-go (Давай-давай)</i> | | |
| <i>Юность</i> | | |
| <i>Расцвет</i> | | |
| <i>Стабильность</i> | | |
| <i>Аристократизм</i> | | |
| <i>Охота на ведьм (Салем-сити)</i> | | |
| <i>Бюрократизм</i> | | |

2.4. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи

| Максимальное количество баллов | Критерии |
|--------------------------------|---|
| Отлично | Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно |

| | |
|---------------------|---|
| | проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин. |
| Хорошо | Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией. |
| Удовлетворительно | Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии. |
| Неудовлетворительно | Кейс не решен или решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. |

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Кейс-задача 1 к теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

Описание задания. Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.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 ежемесячных 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 окончании 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.

Контрольные вопросы: 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.

Кейс-задача 2 к теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

Описание ситуации. Типологические характеристики людей, которые работают в коллективе.

Вероника Матвеевна — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимание.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

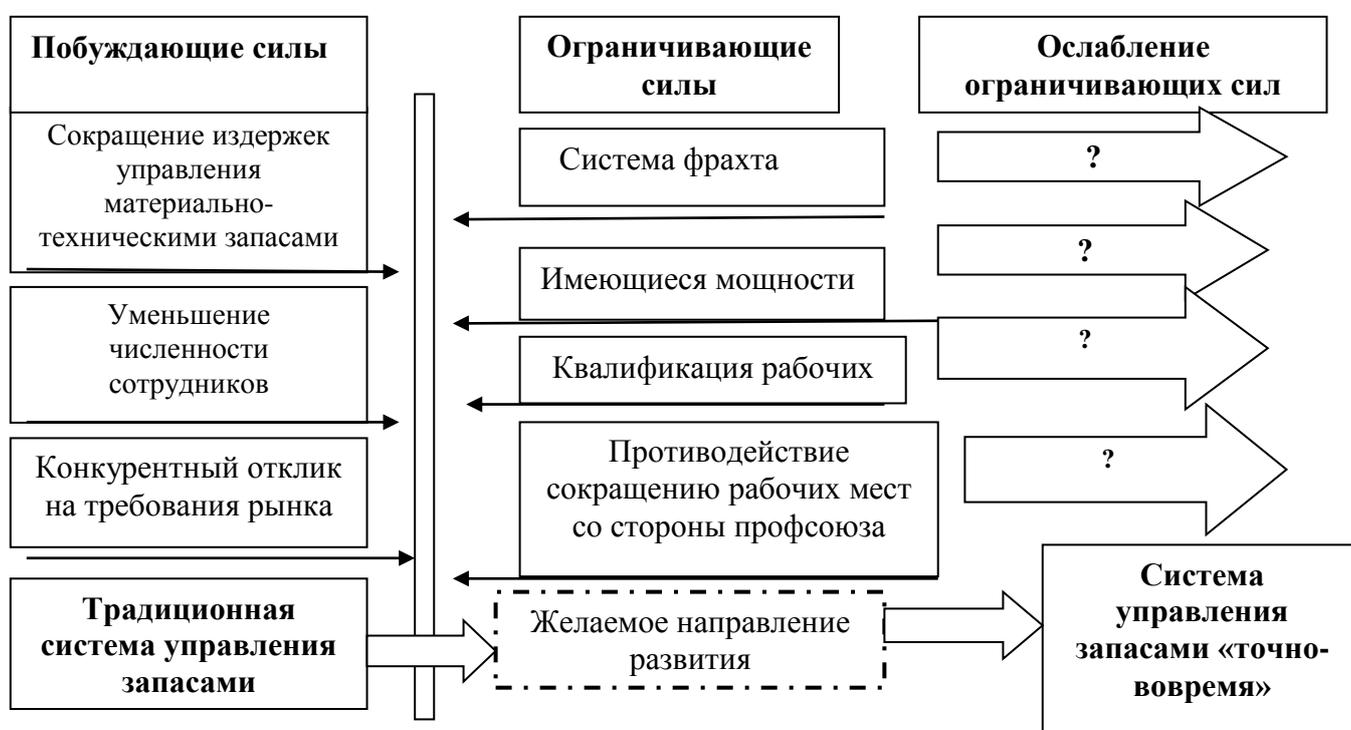
Контрольные вопросы. 1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.

2. Каковы основные потребности этих людей?

3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

Кейс-задача 3 к теме 2.2. Сопротивление изменению, их причины и методы его преодоления

Описание задания. Система управления запасами (JIT) призвана обеспечивать поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы, для выполнения производственных операций. Анализ, проведенный в одной из промышленных компаний в США, показал, что движущими силами внедрения системы JIT были: 1) существенное сокращение затрат, вызванное уменьшением материально-технических запасов; 2) возможность уменьшения численности персонала, обслуживающего запасы; 3) повышение скорости реакции на требования рынка. Силами, ограничивающими внедрение новой системы, оказались: 1) система фрахта, не способная обеспечить своевременную поставку грузов; 2) производственные мощности, не приспособлены к новой системе; 3) квалификация рабочих, не соответствующая требованиям, предъявляемым системой JIT; 4) противодействие профсоюзов сокращению числа рабочих мест. В результате побуждающих сил оказалось недостаточно для преодоления действия ограничивающих сил.



Контрольный вопрос. Для изменения соотношения сил в пользу новой системы какие действия должны предпринять менеджеры?

Кейс-задача 4 к теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений

Описание задания. “Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ”

В связи с уходом на пенсию по состоянию здоровья опытного руководителя Усть-Лабинского ЛПУМГ РАО “Газпром” и переходом на другую работу главного инженера возникла необходимость подобрать новые кандидатуры на должность начальника и главного инженера управления. Управление стояло на пороге коренной реконструкции компрессионной станции, предстояла замена перекачивающих агрегатов и вспомогательного оборудования компрессорной станции, внедрение АСУ ПХД и телемеханизации магистральных газопроводов.

После предварительного анализа кадровой ситуации выбор руководства остановился на следующих кандидатурах (см. табл.).

Краткие сведения о кандидатах

| | Уколов А.П. | Самсонов Ю.И. | Чередниченко С.А. |
|---------------------------|---|--|---|
| Возраст | 45 | 35 | 40 |
| Образование | Высшее, инженер-электрик | Высшее, инженер-механик | Высшее, инженер-АСУ |
| Занимаемая должность | Начальник Газлийского ЛПУМГ, 3 года | Начальник ПДСП “Азиятрансгаз”, 3 года | Инженер ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года |
| Опыт работы | 1. года - директор ТОО “Золотое руно” (Торговля каракулем и шерстью) 2. года - главный инженер Газлийского ЛПУМГ 5 лет - сменный инженер КС Газлийского ЛПУМГ 3. года - оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ | 1 год - главный инженер Газлийского ЛПУМГ - год - начальник КС Газлийского ЛПУМГ - года - зам. начальника КС Газлийского ЛПУМГ - года - диспетчер Газлийской КС - года - оператор по добыче газа промысла №5 Газлийского ЛПУМГ | 2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - начальник цеха завода “Темп” 2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - бригадир наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ |
| Навыки коммуникации | - | Отличные | Хорошие |
| Прилежание | - | - | Исключительное |
| Авторитет в коллективе | - | - | Хороший |
| Аналитические способности | Хорошие | Исключительные | Хорошие |
| Настойчивость | Исключительная | Высокая | Высокая |

Уколова А.П. рекомендовали друзья по институту и вышестоящее руководство.

Самсонова Ю.И. рекомендовал работник предприятия, который ранее работал под его руководством в Газлийском ЛПУМГ.

Ведущим специалистам предприятия приходилось встречаться с Уколовым А.П. на совещаниях разного уровня, они высказывали критические замечания в адрес Уколова А.П., основанные только на впечатлениях от общения. При обсуждении кандидатуры на должность начальника ЛПУМГ мнения разделились.

Пояснительная записка

Уколов Александр Павлович В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д., Уколов Александр Павлович занялся торговлей каракулем и шерстью. Через два года его фирма распалась. Одновременно освободилось место начальника Газлийского ЛПУМГ, и он был принят на работу, где проработал 3 года. В этот период нарастали межнациональные конфликты и Александр Павлович решил переехать на постоянное место жительства в Россию. Друзья, с которыми он учился в институте, порекомендовали его на должность начальника Усть-Лабинского ЛПУМГ, и вышестоящая организация настойчиво рекомендовала принять его на эту должность. Специалисты предприятия ранее встречались с ним на различных совещаниях с Уколовым А.П. и при обсуждении кандидатур высказали ряд критических замечаний в его адрес, а именно: в общении проявляет высокомерие, в компании много пьет, в разговоре упорно навязывает свою точку зрения.

Самсонов Юрий Павлович был рекомендован работником Усть-Лабинского ЛПУМГ, который ранее работал под его руководством и знал его с хорошей стороны.

Чередниченко Сергей Александрович. После окончания машиностроительного техникума он поступил на работу в Кущевское ЛПУМГ, где проработал 12 лет, продвижения по службе не было, так как он не имел высшего образования и не хватало определенных знаний для выполнения высококвалифицированной работы. Проработав 5 лет, Сергей Александрович поступил в институт на заочное отделение.

Завод "Темп" получил большой заказ, и директор завода пригласил Сергея Александровича возглавить цех, 3 года он успешно работал в этой должности, но возникли сложности со сбытом продукции, объемы работы сокращались. Чередниченко С.А. возвратился в Усть-Лабинское ЛПУМГ на должность мастера бригады наладчиков. Проработав два года, был назначен на должность инженера ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ.

Контрольные вопросы:

1. Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата?
2. Произведите сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждого из кандидатов.

3. Обладают ли кандидаты функциональной и личностной компетентностью?

4. Какое решение приняли бы Вы на месте Генерального директора при назначении начальника и главного инженера Усть-Лабинского ЛПУМГ? Почему?

2.5. Рекомендации по оцениванию эссе (рефератов, докладов, сообщений).

| Максимальное количество баллов | Критерии |
|--------------------------------|---|
| Отлично | Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| Хорошо | Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы. |
| Удовлетворительно | Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы. |
| Неудовлетворительно | Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы. |

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины | Темы докладов, сообщений по дисциплине |
|---|---|
| Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями | |
| Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями | <ol style="list-style-type: none"> 1. Базовая модель организационных изменений. 2. Факторы успеха компании в модели МакКинзи. |
| Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимальный тип организационной структуры. 2. Макро- и микросреда организации: их взаимосвязь. |
| Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений | <ol style="list-style-type: none"> 1. Концепция организационных изменений в теории менеджмента. 2. Специфические черты модернизации региональных систем управления. 3. Общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге). |
| Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | |
| Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы создания команд. 2. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями. |
| Тема 2.2. Сопrotивление изменениям, их причины и методы его преодоления | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методология «Анализ «поля сил». 2. Механизмы преодоления сопротивления. |
| Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений | <ol style="list-style-type: none"> 1. Причина нерезультативного лидерства. 2. Преобразование лидера в агента изменений |
| Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура системы управления изменениями 2. Планирование и реализация стратегий управления изменениями |

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1.

Теоретические основы управления изменениями

*Темы рефератов к **Теме 1.1.** Основополагающие идеи и принципы управления изменениями*

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).
2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

Темы рефератов к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

Темы рефератов к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений

1. Модели и подходы к организационным изменениям.
2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.
3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям).
4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.
5. Модели организационных преобразований.

Раздел 2.

Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Темы рефератов к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.
2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.
3. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.
4. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.
5. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.
6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

Темы рефератов к Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

1. Управление сопротивлением изменениям.
2. Формирование инновационной организационной культуры.
3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

Темы рефератов к Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

1. Эффективное лидерство.
2. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.
3. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).
4. Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.
5. Эмоциональная компетенция управленца.

Темы рефератов к Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации

1. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.
2. Команды в процессе реструктуризации.
3. Ребрендинг. Создание бренда работодателя.
4. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.
5. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.
6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

ТЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Индивидуальное задание к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Исходя из условий хозяйствования предприятия, которое было базой производственной практики на бакалавриате или избранного по Вашим интересам исследования, предложить мероприятия по улучшению показателей его работы и разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

При разработке необходимо выполнить следующие задачи:

- провести анализ условий внедрения рекомендаций относительно улучшения работы предприятия за моделью «Силовое поле»;
- изложить алгоритм проводки изменений с определением этапов внедрения рекомендаций, ответственных лиц и сроков;
- разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях с определением методов адаптации и конкретных мер;

- избрать стиль руководства и решение конфликтов при внедрении рекомендации;
- предложить программу преодоления сопротивления изменениям при реализации предложений относительно улучшения работы предприятия.

А также:

- разработать механизм внедрения стандартов «5С» в структуру управления организацией и управление производственными процессами;
- заметить этапы, ответственных, методы проводки реструктуризации и внедрение изменений в корпоративную культуру организации;
- обосновать выбор стратегии и модели изменений.

2.6. Рекомендации по оцениванию научной составляющей

Критерии оценивания научной составляющей. К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

Критерии оценивания научной составляющей и описание шкалы оценивания представлены в таблице.

Оценивание научной составляющей

| Максимальное количество баллов | | Критерии |
|--------------------------------|-----------------------|--|
| Очная форма обучения | | |
| <i>Научная статья</i> | <i>Тезисы доклада</i> | |
| «Отлично» | | Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.</p> |
| «Хорошо» | <p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в целом соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.</p> |
| «Удовлетворительно» | <p>Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.</p> |

| | |
|-----------------------|---|
| «Неудовлетворительно» | Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора. |
|-----------------------|---|

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

1. Компетентностный подход в управлении изменениями на предприятиях.
2. Модель организационного совершенства по Харингтону в современных условиях хозяйствования
3. Модели организационных изменений и организационных преобразований в адаптации к операционной деятельности в современных условиях.
4. Преодоление конфликтов в процессе изменений

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразований
4. Современные управленческие подходы и размер организации
5. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
7. Принципы работы организации с использованием организационных метафор.
8. Подходы к проведению изменений.
9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

10. Методы психологического влияния на персонал
11. Команда в организации.
12. Типы и стадии развития команды.
13. Стили проведения изменений.
14. Преодоление конфликтов в процессе изменений
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Преодоление сопротивления изменения.
17. Методы преодоления сопротивления.
18. Роль личностей, групп в организационном развитии.
19. Роль лидера при организационных изменениях.
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями
22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента
23. Виды стратегий осуществления изменений
24. Управление процессом изменений
25. Инструменты проведения организационных изменений.